



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**El proyecto Tánger Med:
¿Instrumento de desarrollo Territorial?**

Alumno/a: Ben Sbyh Rehab
Tutor/a: Mariano Castro Valdivia
Departamento: Economía

Diciembre, 2020

Contenido

Resumen	3
Abstract.....	3
Capítulo1: Introducción.....	4
Capítulo 2: El <i>cluster</i> como instrumento de desarrollo territorial	6
2.1 ¿Qué es el desarrollo territorial?.....	6
2.2 ¿Qué es un <i>cluster</i> ?	8
2.3 Efectos de <i>cluster</i> sobre el desarrollo	10
Capítulo 3: El Reino de Marruecos	12
3.1 División administrativa.....	12
3.2 Población	14
3.3 Economía	15
3.3.1 Indicadores económicos.....	15
3.3.2 Mercado de Trabajo.....	16
3.3.3 Infraestructuras:	17
Capítulo 4: La región Tánger-Tetuán-Alhucemas	19
4.1 División administrativa.....	19
4.2 Población	19
4.3 Economía	21
4.3.1 Evolución del PIB.....	21
4.3.2 Mercado de Trabajo.....	22
4.3.3 Infraestructuras	22
Capítulo 5: Zona Especial de Desarrollo Tánger Mediterráneo (Tánger Med).....	25
5.1 Grupo Tánger Med	27
5.1.1 Estructura del grupo.....	27
5.1.2 Consejo de Supervisión	28
5.1.3 Tánger Med Port Authority	29
5.1.4 Fundación Tánger Med.....	30
5.2 Historia del proyecto.....	31
5.3 Las actividades de Tánger Med	34
5.3.1 Plataforma portuaria	34
5.3.2 Plataforma industrial.....	46
5.3.3 Plataforma de servicios.....	50
Capítulo 6: Conclusiones.....	51
Capítulo 7: Bibliografía	54

Anexo: Las prácticas en IMEFE.....	56
Objetivos de las prácticas	56
La Metodología usada	56
Obstáculos de las prácticas	58
Conclusiones personales:.....	58

Resumen

Este Trabajo Fin de Máster (TFM) analiza si el proyecto Tánger Med ha sido un instrumento de desarrollo territorial para la región marroquí de Tánger-Tetuán-Alhucemas. El proyecto comenzó en febrero de 2003, cuando el rey de Marruecos, Mohamed VI, anunció el inicio de los trabajos del puerto “Tánger Med 1”, en funcionamiento desde 2007. En julio de 2019 fue inaugurado la segunda fase del “Tanger Med 2”, tercera fase y última del macro proyecto portuario que empezó a proyectarse a principios del siglo XXI con el objetivo de crear el primer *hub logistic* del continente africano y el desarrollo de un centro industrial. El TFM describe la evolución del proyecto y estudia los efectos que este macro-proyecto ha teniendo sobre el territorio, valorando si ha conseguido ser un instrumento para el desarrollo de dicha región y, por tanto, del Reino de Marruecos.

Palabras claves: *Cluster*, Centro logístico, Desarrollo territorial

Abstract

This Final Master Project (TFM) analyzes whether the Tanger Med project has been an instrument of territorial development for the Moroccan region of Tangier-Tetouan-Al Hoceima. The project began in February 2003, when the King of Morocco, Mohamed VI, announced the start of work on the "Tangier Med 1" port, in operation since 2007. In July 2019, the second phase of the "Tanger Med 2" was inaugurated ", Third and last phase of the macro port project that began to be projected at the beginning of the 21st century with the aim of creating the first logistics hub on the African continent and the development of an industrial center. The TFM describes the evolution of the project and studies the effects that this macro-project has had on the territory, assessing whether it has managed to be an instrument for the development of said region and, therefore, of the Kingdom of Morocco.

Key words: Cluster, Logistics center, Territorial development

Capítulo 1: Introducción

En los últimos años, Marruecos ha sido testigo del anuncio de grandes proyectos de desarrollo con un impacto significativo y un coste financiero estimado de cientos de millones de euros, en los que se ha multiplicado las contribuciones del Estado y de países y socios extranjeros, orientados a los campos de la infraestructura vial, la energía solar y el fortalecimiento de estructuras y negocios de exportación.

Entre estos proyectos cabe destacar el proyecto del puerto Tánger Med. Éste se ha convertido en el corredor de comercio internacional más destacado de Marruecos, siendo la puerta marítima del país hacia el resto del mundo y la primera plataforma de importación y exportación del reino.

Elegí analizar el proyecto Tánger Med por la importancia que éste tiene en el desarrollo de la región en la que vivo y como una forma de poner en práctica todo lo aprendido en este Máster. El puerto Tánger Med, que empezó a construirse en 2004 y se concluyó en julio de 2019 con la puesta en marcha de la segunda fase del denominado Tánger Med 2, es el puerto marítimo más grande de África y el principal punto de venta comercial de dicho continente.

El nuevo puerto es la piedra angular de un gran proyecto de desarrollo. Además del puerto, incorpora centros logísticos, industriales, comerciales y turísticos. Con este proyecto, Marruecos potencia su vínculo con el espacio euro-mediterráneo y su entorno magrebí y árabe, ya que fortalece su identidad como centro de intercambio entre Europa y África, y entre el Mediterráneo y el Océano Atlántico.

El puerto proporciona a Marruecos una infraestructura de clase mundial y la convierte en un actor portuario e industrial de primer nivel en África y el Mediterráneo. Desde este enorme puerto, Marruecos busca potenciar la atracción de inversiones, debido a su proximidad a Europa, el bajo coste de su mano de obra y los privilegios fiscales y aduaneros que brindan las zonas francas creadas en dicha zona.

El objetivo de esta investigación es responder a la pregunta realizada en el subtítulo de este TFM ¿Es el proyecto de Tánger Med un instrumento de desarrollo territorial? Para ello, hay que conocer el territorio donde se va desarrollar el proyecto y las diferentes etapas del mismo.

A partir de esta información, y del marco teórico sobre el desarrollo territorial, argumento porque el proyecto estudiado si es un instrumento de desarrollo en la región analizada.

El TFM está estructurado en varios capítulos, después del introductorio, el segundo trata los conceptos básicos del desarrollo territorial y explica conceptos específicos como el *cluster* o el *logistic hub*, entre otros, básicos para entender el macro-proyecto analizado. El siguiente capítulo, el tercero, recoge las características básicas del Reino de Marruecos. El cuarto analiza la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas: economía, población, infraestructura, El quinto aborda el proyecto Tánger Med, indicando las características y cronograma del proyecto. El TFM termina con un capítulo de conclusiones y otro de bibliografía consultada. Por último, presentamos un anexo con una breve memoria sobre las prácticas realizadas en el Instituto Municipal de Empleo y Formación Empresarial (IMEFE) del Ayuntamiento de Jaén.

Capítulo 2: El *cluster* como instrumento de desarrollo territorial

Para llevar a cabo un proyecto dentro del marco de desarrollo territorial es necesario que haya una interrelación entre las distintas organizaciones o instituciones con el fin de lograr los objetivos predefinidos y por consiguiente llevar a cabo dicho propósito.

Partiendo de este supuesto, este capítulo explica los conceptos teóricos que tienen relación con el proyecto. El primer apartado explica qué es el desarrollo territorial, donde, tras definir el concepto del desarrollo abordamos el debate entre desarrollo y crecimiento económico y las principales diferencias entre ambos conceptos antes de pasar a comentar el desarrollo territorial. El segundo apartado analiza qué es un *cluster*: origen, concepto, características y tipologías según diferentes autores. Por último, el tercer apartado de este capítulo trata de los efectos que el *cluster* tiene sobre el desarrollo de un territorio.

2.1 ¿Qué es el desarrollo territorial?

El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia clásica. El sociólogo estadounidense Robert Nisbet escribe:

“.../... the idea of progress has referred, ever since the Greeks, to the advance of knowledge, more particularly the kind of practical knowledge contained in the arts and sciences. .../... We find the perspective of progress use, especially in the modern world, to give substance to the hope for a future characterized by individual freedom, equality, or justice. But we also find the idea of progress made to serve belief in the desirability and necessity of political absolutism, racial superiority, and the totalitarian state. In sum, there is almost no end to goals and purposes which have been declared the fulfilment or outcome of mankind's progress.” (Robert, 1979, 7)

“.../... la idea de progreso se ha referido, desde los griegos, al avance del conocimiento y, más especialmente, al tipo de conocimiento práctico contenido en las artes y las ciencias. .../... A nuestro entender, la perspectiva del progreso es usada, especialmente en el mundo moderno, para sustentar la esperanza en un futuro caracterizado por la libertad, la igualdad y la justicia individuales. Pero observamos también que la idea de progreso ha servido para afirmar la conveniencia y la necesidad del absolutismo político, la superioridad racial y el estado totalitario. En suma, casi no hay límite para las metas y propósitos que los hombres se han fijado a lo largo de la historia para asegurar el progreso de la humanidad” (Robert, 1986, 1).

Las principales diferencias entre el desarrollo y el crecimiento son difíciles de ver ya que desarrollo y crecimiento son usados como sinónimos, existen características que se pueden considerar como diferenciales. Así, el crecimiento económico se basa únicamente en el crecimiento del capital, por otra parte, el desarrollo conlleva una mejora en el bienestar de los pobladores, es decir, que un mayor crecimiento no implica necesariamente desarrollo, ya que el crecimiento del capital puede no verse reflejado en una mejora de la calidad de vida de los habitantes de un territorio. Por tanto, para que se produzca el desarrollo económico de un país se necesita, además de un aumento del Producto Interior Bruto (PIB), una mejora en las condiciones vitales de su población: educación, sanidad,... En conclusión, ambos conceptos están relacionados y son dependientes uno del otro. Los beneficios para la población deben de ser medibles en satisfacción de necesidades, mientras el crecimiento económico se refiere principalmente a lo económico, en el caso del desarrollo solemos focalizarlo más bien en los cambios sociales positivos. Otra diferencia entre estos conceptos es como se obtiene la medición o el índice para ver el impacto, para el crecimiento se suele usar una medida cuantitativa, mientras que para calcular el desarrollo económico implica un cálculo cualitativo.

Una vez explicado el significado del desarrollo y la diferencia entre él y el crecimiento, abordo el concepto del desarrollo territorial. Éste es un proceso permanente y complejo en el que interactúan todos los actores del territorio implementando estrategias colectivas con el fin de mejorar el bienestar de su población teniendo en cuenta a las diferencias existentes en el mismo. En este proceso se valora el establecimiento de redes horizontales, alternativas y complementarias a las establecidas tradicionalmente por el mercado y las jerarquías públicas donde se involucra, además del crecimiento económico, la participación e interacción social, los entramados institucionales, el aprendizaje colectivo, los cambios culturales y de relaciones de poder (Elverdín et al., 2014). En este marco, el desarrollo territorial es un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos para consolidar el entramado socio institucional y el sistema económico-productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad.

El desarrollo territorial está relacionado con el concepto de competitividad, ya que un territorio tiene que ser atractivo para la inversión y en base a ello conseguir el desarrollo. Por tanto, hay que concretar que se entiende por competitividad. En general, ser competitivo significa “poder soportar la competencia del mercado”. Así pues, la competitividad territorial tiene a priori un

sentido estrictamente económico. Un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. En otros términos, la competitividad territorial supone:

- La toma en cuenta de los recursos del territorio en la búsqueda de coherencia global.
- La integración de los sectores de actividad en una lógica de innovación.
- La cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales, europeas y con el contexto global.

Como indica Gilda Farrell (1999), la elaboración del proyecto de un territorio es pues un proceso destinado a hacer adquirir a los agentes locales y a las instituciones cuatro capacidades:

- La capacidad de valorizar su entorno.
- De actuar juntos.
- De crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga in situ el máximo de valor añadido.
- Y, por último, establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo.

2.2 ¿Qué es un *cluster*?

El concepto de *cluster* surge en la década de los noventa debido a la necesidad de encontrar nuevas vías de desarrollo económico para los países de Europa donde el desarrollo se vio retrasado, y en los cuales existía un espíritu empresarial. Porter (1990) retomó el concepto de *cluster* planteado por Marshall, quien sostenía que en ciertos sectores productivos las ventajas de la producción a gran escala pueden obtenerse no solamente a partir de la concentración de la producción de grandes establecimientos de un mismo sector, sino también en la reunión dentro de un mismo territorio de muchos pequeños productores encargados de la ejecución de una fase del proceso productivos (Vázquez-Barquero, 1990).

El *cluster* es un conjunto de empresas (proveedores, firmas que manufacturan o prestan un servicio, distribuidores) que están aglomeradas en un determinado espacio geográfico, pertenecen a una industria o campo en particular, desarrollan entre ellas relaciones de cooperación y competencia, y a su vez se ven complementadas y ayudadas por la cercanía con instituciones conexas como entidades financieras, instituciones públicas, universidades e

institutos para la colaboración (IFC), tales como grupos de pensamiento, gremios y asociaciones comerciales e industriales (Porter, 1999). Por ello se considera que un *cluster* es una fuente de competitividad, que, mediante la innovación, genera la concentración de empresas en un territorio y favorece el proceso de competencia necesario para generar un ambiente innovador, que, a su vez, atrae a un conjunto de industrias auxiliares y complementarias junto a otras instituciones que prestan diferentes servicios a las industrias establecidas (Porter, 1990). Este es el objetivo del proyecto Tánger Med, que en su diseño se ajusta a la Teoría de *Cluster* de Porter.

Por otro lado, Doeringer & Terkla (1995) mencionan que *cluster* es: “Una concentración geográfica de industrias que obtienen ventajas en su desempeño a través de la co-localización”. De acuerdo con este concepto, algunas características del *cluster* son similares a las de distritos industriales y a los polos de crecimiento:

- Realizar una cierta innovación tecnológica.
- Competir con sus productos a nivel internacional.
- Pertenecer al sector más dinámico de la región o país.
- Tener un elevado desarrollo de sus instituciones públicas.

Por otra parte, como indica Noé Arón Fuentes Flores (2002), otras características del *cluster* son diferentes a las de distritos industriales y a los polos de crecimiento:

- La finalidad de las empresas no es únicamente el producto, sino que también se considera importante los tipos de vinculación empresarial, así como la extensión de los encadenamientos productivos para aumentar la competencia de las empresas en el *cluster*.
- No se pretende que una sola empresa logre el desarrollo, como sucede en los polos de crecimiento, donde sólo la industria dinámica lleva la pauta del desarrollo sin que los demás logren el dinamismo propio que las lleve a desarrollarse.
- Las industrias establecidas en la región no necesariamente deben tener una relación familiar o local; es decir, los empresarios no necesariamente deben ser originarios de ese lugar, o tener una relación familiar con dichos empresarios en ese sitio.

2.3 Efectos de *cluster* sobre el desarrollo

Porter (1990), señala cómo el concepto de *cluster* impacta en la productividad y competitividad de las firmas y de la región donde éste se ubica y analiza el papel de la competencia entre las empresas para mejorar los procesos de innovación.

A partir de esto observamos que el *cluster* tiene efectos positivos y negativos. Los efectos positivos del *cluster* son:

- *La presencia de fuertes redes o asociaciones entre los actores del cluster:* permiten generar capital social y confianza entre los actores y "propagar las buenas prácticas, extender los vínculos más allá del *cluster* y potencialmente dar a éste un carácter internacional".
- *Una apropiada infraestructura física:* como vías en buen estado para la logística con proveedores y clientes, el acceso a puertos para exportar, localizaciones para reuniones con inversionistas y miembros del *cluster*.
- *Fuerza de trabajo competente y especializada:* con las competencias apropiadas para la fabricación de los productos y la prestación de servicios específicos de las firmas, lo cual se ve favorecido por el desarrollo de centros de competencias (institutos técnicos y tecnológicos) y la vinculación, comunicación y transferencia de información y conocimiento entre las firmas y las instituciones de educación superior.
- *Desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación:* provee dinamismo a un *cluster* al potenciar la comercialización de nuevos productos y la generación de procesos más eficientes, así como el favorecimiento del aprendizaje continuo.

También existen efectos que obstaculizan el crecimiento y aumento de la competitividad del *cluster*, como los que se identifican a continuación:

- *Encerramiento o lock-in:* ocurre cuando el *cluster* no mantiene contacto con el exterior, lo que le impide conocer las dinámicas del mercado, además muchas prácticas (tanto operativas, como organizacionales) se enraízan de manera tan fuerte en las firmas, que constituyen un impedimento para generar innovación.
- *Pocos proveedores especializados en el cluster:* suscita situaciones de monopolio y aumento de los costes para las firmas en lo relativo a la adquisición de suministros,

materias primas y equipos a medida o ajustados a los requerimientos de los procesos operativos en las firmas.

Por tanto, este capítulo pretende explicar cómo se han vinculado el concepto de desarrollo territorial y el de *cluster* en el proyecto Tánger Med. El concepto del “desarrollo territorial” se debe porque tiene un significado más amplio y profundo que “el crecimiento económico”. El crecimiento económico se basa únicamente al crecimiento del capital mientras que el desarrollo conlleva también una mejora de la calidad de vida de los habitantes del territorio. Es decir, para que se produzca el desarrollo económico de Marruecos se necesita, además de un aumento del (PIB), una mejora en las condiciones vitales de los marroquíes, y eso es uno de los objetivos del proyecto.

El concepto del *cluster*, se ha vinculado al proyecto porque el Tánger Med es una aglomeración de actividades, es por ello que la teoría de *cluster* sería la más adecuada para definir teóricamente el proyecto.

Capítulo 3: El Reino de Marruecos

Marruecos se encuentra en el norte occidental de África, limita con Argelia al este, Mauritania al sur, delimitado por el mar Mediterráneo, al norte, y el océano Atlántico, al oeste. Marruecos es la quinta potencia económica África, y se ha convertido en uno de los países más atractivos para invertir de dicho continente.

El árabe es el idioma oficial en el país, junto con los idiomas bereberes. El francés a menudo se usa como idioma de negocios, gobierno y diplomacia.

El Rey Mohammed VI, desde 1999, ha apostado por grandes proyectos de desarrollo con el objetivo de fomentar la economía nacional y situar a Marruecos en el círculo de las economías emergentes del continente africano. En los últimos veinte años, estos proyectos han supuesto la inversión de decenas de miles de millones de dirhams¹ y han tenido un impacto muy positivo en la economía nacional generando un nuevo país que nada tiene que ver con el Marruecos del siglo pasado. Este capítulo aborda lo que es actualmente el reino marroquí. Para ello, vamos a comentar su división administrativa, analizar la estructura de su población y de su economía.

3.1 División administrativa

La división territorial actual de Marruecos, Tabla 1, fue aprobada en el Decreto n ° 2.15.10 del 20 de febrero de 2015, publicado en el Boletín Oficial n ° 6340 del 05 de marzo de 2015². El territorio está dividido en 12 regiones administrativas. Cada una de ellas está dividida a su vez en 13 prefecturas y 62 provincias, que suman un total de 75. La diferencia entre la prefectura y la provincia es que la prefectura es principalmente urbana y la población urbana es mayor que la población rural, mientras que en la provincia es exactamente lo contrario, la población rural es mayor que la población urbana. Por último, el territorio está dividido en 1503 municipios.

¹ La cotización del dirham marroquí frente al euro durante el siglo XXI ha fluctuado significativamente. Así hasta 2008 tuvo una fuerte apreciación, superior al 20%. El 16 de abril de 2008 alcanzó el valor máximo de cotización frente al euro en la serie histórica: 11,5030 dirham por 1 euro, frente a los 9,3672 dirham marroquí por 1 euro que cotizó el 27 de octubre de 2000, mínimo de la serie histórica consultada. Desde 2008 hasta la actualidad, hay una tendencia a la depreciación. La cotización de esta divisa está en torno a los 11 dirham por 1 euro, con variaciones no superiores al 5% en el periodo indicado. Así, el 24 de julio de 2020, la cotización era de 10,9046 dirham por 1 euro.

² [*«Décret fixant le nom des régions» \(pdf\).Portail National des Collectivités Territoriales \(en francés\).*](#)

Tabla 1: Lista de regiones, capital y provincias y prefecturas

Región	Capital	Provincias y prefecturas
Tánger - Tetuán - Alhucemas	Tánger-Assilah	Tanger-Assilah M'diq-Fnideq Tetuán Fahs-Anjra Larache Alhucemas C hefchaouen Ouazzane
Oriental	Oujda-Angad	Oujda-Angad Nador Driouch Jerada Berkane Taourirt Guercif Figuig
Fez - Mequinez	Fez	Fez Meknes El Hajeb Yo frane Moulay Yacoub Sefrou Boulemane Taounate Taza
Rabat – Venta - Kenitra	Rabat	Rabat Sucio Skhirate-Témara Kenitra Khemisset Sidi Kacem Sidi Slimane
Beni Mellal - Khenifra	Beni Mellal	Beni Mellal Azilal Fquih Ben Salah Khenifra Khouribga
Casablanca - Settat	Casablanca	Casablanca Mohammadia El Jadida Nouaceur Mediouna Benslimane Berrechid Settat Sidi Bennour
Marrakech - Safi	Marrakech	Marrakech Chichaoua Al Haouz Kelâa de la Sraghna Essaouira Rehamna Safi Yousseoufia
Darâa - Tafilalet	Errachidia	Errachidia Ouarzazate Midelt Tinghir Zagora
Souss - Massa	Agadir Ida Ou Tanane	Agadir Ida-Ou-Tanane Inezgane-Aït Melloul Chtouka-Aït Baha Tarudant Tiznit Tia
Guelmim – Oued Noun	Guelmim	Guelmim Assa-Zag Tan-Tan Sidi Ifni
Laâyoune - Sakia El Hamra	Laâyoune	Laâyoune Boujdour Tarfaya Es-Semara
Dakhla - Oued Eddahab	Oued Eddahab	Oued Eddahab Aousserd

Fuente: Ministère de l'intérieur, Portail national des collectivités territoriales, <http://www.pncl.gov.ma/fr/News/Alaune/Pages/Nouveau-d%C3%A9coupage-r%C3%A9gional-du-Royaume.aspx>

3.2 Población

La población del Reino de Marruecos en 2018 es de 35.219.547 habitantes. La población femenina es mayoritaria, con 17.675.520 mujeres, lo que supone el 50,19% del total, frente a 17.544.027 hombres que son el 49,81%. En comparación con los datos del año anterior, la población ha aumentado en 367.426 personas, de los cuales 185.391 mujeres y 182.035 hombres.

Los siguientes datos son el resultado de actualizar las proyecciones demográficas sobre la base de los resultados del censo de 2014.

La tabla 2 muestra la evolución de la población desde el 2014 al 2018

Tabla 2: la población de Marruecos por edad y sexo durante el periodo (2014-2018)

Fecha	Hombres	Mujeres	Población
2018	17.544.027	17.675.520	35.219.547
2017	17.361.992	17.490.129	34.852.121
2016	17.180.879	17.305.657	34.486.536
2015	17.001.717	17.123.153	34.124.870
2014	16.825.793	16.943.719	33.769.512

Fuente: https://www.hcp.ma/Projections-de-la-population-totale-du-Maroc-par-age-simple-et-sexe-2014-2050_a2209.html

Marruecos es uno de los países con menos porcentaje de inmigrantes, sólo el 0,27% de la población de Marruecos es extranjera, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU.

Los musulmanes constituyen el 99% de la población, mientras que el 1% restante son cristianos, judíos y bahaíes.

3.3 Economía

Este apartado trata aspectos básicos de la economía del país: PIB, PIB per cápita, Déficit público, Deuda pública, mercado de trabajo y dotación de infraestructuras.

3.3.1 Indicadores económicos

Según la tabla 3 el producto interior bruto de Marruecos en 2018 ha crecido 3,1% respecto a 2017, y ha crecido mucho en comparación con el año 2004 cuando fue de 47.945 millones de euros. En 2018, la cifra del PIB fue de 100.044 millones de euros. El valor absoluto del PIB en Marruecos creció 2.948 millones de euros respecto a 2017 y se ha duplicado respecto a 2004.

Mientras que el PIB Per cápita de Marruecos en 2018 fue de 2.842 euros, superior al de 2017, que fue de 2.786 euros. La evolución del PIB per cápita a lo largo del siglo XXI resulta interesante, en el año 2009 el PIB per cápita era de 2.093 euros y en el año 2004 era de 1.607 euros.

Con respecto al déficit, en términos absolutos, como se puede observar en la tabla 3 Marruecos registró un déficit de 3.729 millones de euros en 2018, superior al registrado en 2017, de 3.394 millones de euros. El Producto Interior Bruto (PIB) en Marruecos en 2018 creció 2.948 millones de euros respecto a 2017, lo cual debemos tener en cuenta porque los cambios en el PIB afectan a la ratio de déficit sobre el PIB, en sentido inverso.

En cuanto a la deuda pública de Marruecos, en 2018 alcanzó el 64,96% del PIB de Marruecos, una caída de 0,15 puntos respecto a 2017, cuando la deuda fue el 65,11% del PIB. Por su parte, la deuda pública se mantiene estable en torno al 65% del PIB, que es un valor que de momento no condiciona el crecimiento económico del país. Por otra parte, hay que destacar que la economía marroquí presenta un marco atractivo y estable para la inversión extranjera.

Si miramos la tabla 3 podemos ver la evolución de la deuda pública en Marruecos. Esta ha crecido desde 2008 en términos de deuda global, cuando fue de 28.586 millones de euros y también en porcentaje del PIB, que fue del 45,44%.

Tabla 3: indicadores de la economía de Marruecos

Años	PIB (millones de €)	PIB per cápita (€)	Déficit Público (millones de €)	Deuda Pública (% PIB)
2018	100.044	2.841€	-3.729	64,96%
2017	97.096	2.786€	-3.394	65,11%
2016	93.360	2.707€	-4.186	64,86%
2015	91.279	2.675€	-3.803	63,69%
2014	82.798	2.452€	-4.016	63,34%
2013	80.368	2.408€	-4.093	61,73%
2012	76.362	2.316€	-5.486	56,53%
2011	72.796	2.234€	-4.789	52,55%
2010	70.305	2.185€	-2.990	49,00%
2009	66.522	2.093€	-1.176	46,13%
2008	63.168	2.012€	426	45,44%
2007	57.716	1.862€	-72	50,94%
2006	54.684	1.787€	-1.065	54,81%
2005	50.136	1.659€	-2.957	59,27%
2004	47.945	1.607€	-1.720	58,91%

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/>

3.3.2 Mercado de Trabajo

En la página web oficial de la Alta Comisión de Planificación (HCP), la información sobre la situación del mercado de trabajo de Marruecos está disponible desde el año 2006, pero opte por analizar desde el año 2007 porque es el año durante el cual se lanzó el proyecto Tánger Med.

En términos de empleo y como se observa en la tabla 4, en 2019 la economía marroquí creó 165.000 puestos de trabajo (resultado de la creación de 250.000 puestos de trabajo en las zonas urbanas y una pérdida de 85.000 en las zonas rurales), frente a la creación de 33.000 en 2015, 105.000 puestos en 2011 y 128.000 puestos en 2007.

Con relación a la tasa de desempleo, ha caído del 9,8% en 2007 al 9,2% en 2019 a nivel nacional. Las tasas de desempleo más altas afectan a las mujeres con un 13,5%, un 15,7% titulados y un 24,9% jóvenes de 15 a 24 años (en 2019).

La situación del mercado laboral estuvo marcada por el continuo descenso de las tasas de actividad y empleo. La población en edad de trabajar (15 años y más) aumentó, y la tasa de actividad pasó del 51% al 45,8% y la tasa de ocupación también ha bajado del 46% al 41,6% durante el periodo (2007- 2019).

Tabla 4: la situación del mercado de trabajo de marruecos durante 2007- 2019

Años	Volumen de empleo	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo	Tasa de actividad
2019	165000	41.6	9.2	45.8
2015	33000	42.8	9.7	47.4
2011	105000	44.8	8.9	49.2
2007	128000	46	9.8	51

Fuente: <https://www.hcp.ma/search/LA+SITUATION+DU+MARCHE+DU+TRAVAIL/>

3.3.3 Infraestructuras:

Marruecos es el primer país de África en 2018 por la calidad de la infraestructura según el Informe de Competitividad Global y 17 a nivel mundial en 2018 por el índice de conectividad marítima según UNCTAD.

Durante más de una década, Marruecos ha lanzado proyectos a gran escala destinados a elevar su infraestructura a los estándares internacionales:

El puerto de Tánger-Mediterráneo

Tánger Med es un centro logístico global, esta plataforma completó una red portuaria ya formada por 40 puertos, 13 de los cuales están dedicados al comercio exterior.

La red de autopistas y carreteras

La red de carreteras proporciona el 90% de los desplazamientos de personas y el 75% del transporte de mercancías.

La longitud total de la red vial clasificada es de 57.334 km, de los cuales 43.318 km están pavimentados, o el 75% de la longitud de la red clasificada.

La red de carreteras se distribuye de la siguiente manera:

- Carreteras Nacionales: 15.782 km.
- Carreteras regionales: 11.157 km.
- Carreteras provinciales: 30.395 km.

Esta red incluye 1.800 km de autopistas y 1.093 km de autovía. Se espera que la red de autopistas alcance los 3.000 km en 2030.

Aeropuertos

Marruecos consta de 17 aeropuertos, gracias a una política de cielo abierto es líder en la región. Dichos aeropuertos están gestionados por empresas internacionales vinculadas con las principales plataformas de comercio global.

Red ferroviaria

Marruecos ha trabajado para la reestructuración y modernización del sector ferroviario y la expansión de la red, y actualmente opera una red de 2.109 km, de los cuales 639 km son de doble sentido y 1287 km de líneas de propulsión eléctrica. La velocidad en estas líneas alcanza los 160 km / h. Estas líneas permiten la conexión entre el sur (Marrakech) y el este (Oujda) con el resto de la red nacional en Tánger, Safi, Oued Zem, El jadida y Bouarfa.

Capítulo 4: La región Tánger-Tetuán-Alhucemas

Este capítulo describe la región Tánger Tetuán Alhucemas en general. La primera parte aborda la división administrativa de la región por provincias y prefecturas y la población.

La segunda parte muestra los indicadores de economía de la región “el PIB y el PIB per cápita,” y como estos indicadores cambian durante los años. Continuamos con el mercado de trabajo y las infraestructuras que caracterizan la región como la red viaria y ferroviaria, los aeropuertos y los puertos.

4.1 División administrativa

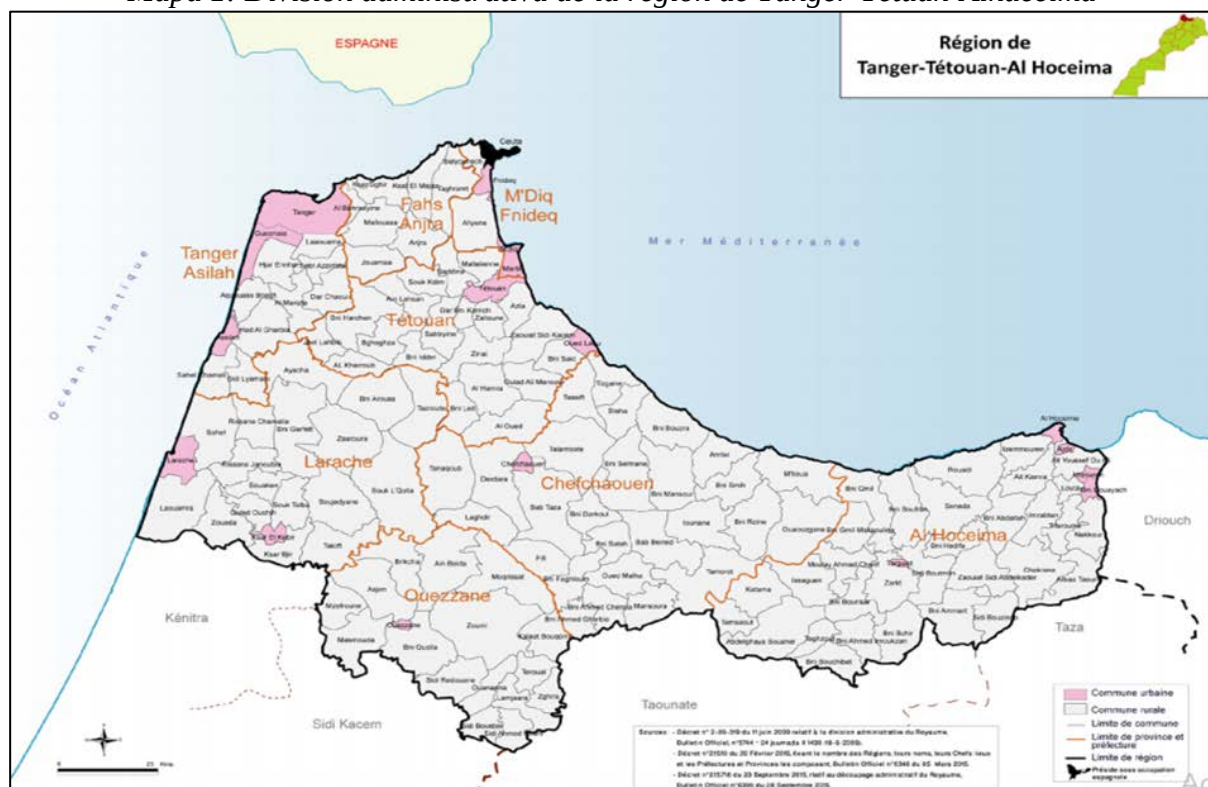
La nueva región de Tánger-Tetuán-Alhucemas es una de las doce regiones de Marruecos establecidas por la división territorial de 2015. Se compone de la antigua región de Tánger-Tetuán y la provincia de Alhucemas de la antigua Región de Taza-Al Hoceïma-Taounate. La capital de la región está en la prefectura de Tánger-Assilah. La región de Tánger-Tetuán-Alhucemas cubre un área de 17.262 km², que representa el 2,43% del territorio nacional. Situado en el extremo noroeste de Marruecos, en la cordillera del Rif, está limitado al norte por el Estrecho de Gibraltar y el Mediterráneo, al oeste por el Océano Atlántico, al suroeste por la región de Rabat-Salé-Kenitra, al sur por la región Fès Meknès y al este por la región Oriental. La región tiene dos prefecturas “Tánger-Assilah y M'Diq-Fnideq”, y seis provincias: Al Hoceima, Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Ouezzane y Tetuán (Mapa 1).

4.2 Población

El censo de población y vivienda de 2004 indica que la región Tánger-Tetuán tenía 2.470.372 habitantes y una densidad de población de 192 habitantes por km². El siguiente censo, el 2014, la población de la región aumentó hasta los 3.556.729 habitantes, el 10,6 % de la población total de Marruecos, y una densidad de población de 222 habitantes por km². Lo que supone una tasa media anual de crecimiento del 4,40% en dicha década³. En 2018, con la inclusión de la provincia de Alhucemas, y según las proyecciones realizadas, la población regional asciende a 3.725.191 habitantes y la densidad de población a 216 habitantes por km².

³ https://www.hcp.ma/region-tanger/RGPH-2014_r9.html

Mapa 1: División administrativa de la región de Tánger-Tetuán-Alhuceima

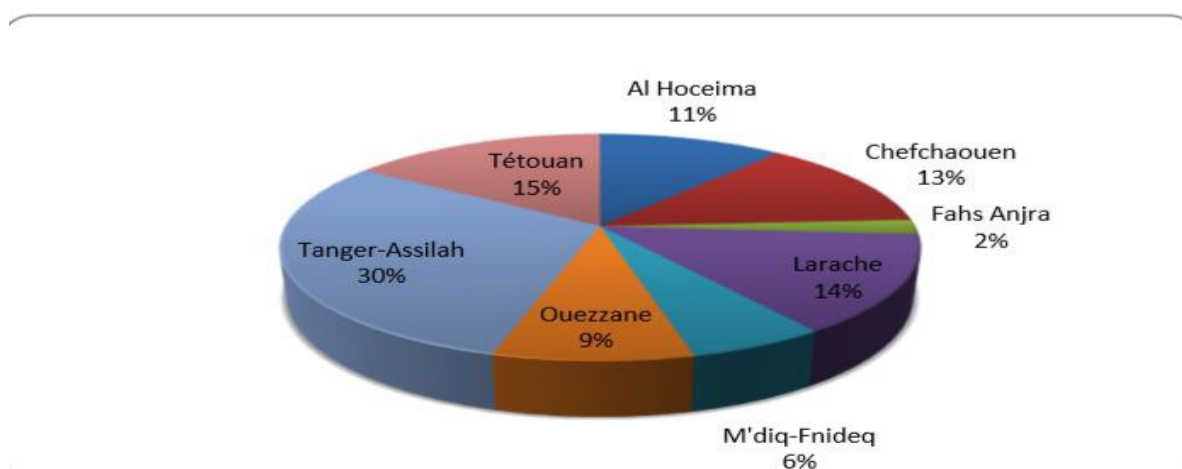


Fuente: ROYAUME DU MAROC Ministère de l'Intérieur Direction Générale des Collectivités Locales

La Gráfica 1 muestra la distribución de la población por provincias y prefecturas. La prefectura Tánger-Assilah es el territorio más poblado de la región con un 30% del total. En segundo lugar, lo ocupa la provincia de Tetuán. La menos poblada es la provincia Fehs Anjra.

Grafica 1: Distribución (en%) de la población de las provincias y prefecturas, región de Tánger-Tetuán-Al Hoceimah, RGPH 2014

Fuente: RGPH 2014 - Dirección Regional de HCP



Fuente: elaboración propia

4.3 Economía

Este apartado trata aspectos básicos de la economía de la región Tánger Tetuán Alhucemas: PIB, mercado de trabajo y dotación de infraestructuras.

4.3.1 Evolución del PIB

La información de la contribución de la región Tánger Tetuán Alhucemas a la creación del PIB está disponible desde 2009 en la página web de la Alta Comisión de planificación (HCP).

La dinámica registrada por la región durante los últimos años permitió a la región alcanzar un crecimiento neto del 5,8% en 2017, es decir, más que el crecimiento medio nacional (4,2%), según el informe de cuentas regionales publicado por la Alta Comisión de Planificación. El informe también señala que gracias a esta dinámica, la contribución al crecimiento del PIB nacional de la región ascendió al 0,6%, convirtiendo a la región en la 3ª región generadora de ingresos más importante a nivel nacional, detrás de Casablanca-Settat (1,3%) y Rabat-Salé-Kénitra (0,8%).

A través de la tabla 5, notamos un aumento de 2,5% en la contribución de la región Tánger Tetuán Alhucemas a la creación del PIB entre 2009 y 2018 en general. También se puede observar que el porcentaje disminuyó levemente entre 2009 y 2011, luego aumentó significativamente en los años 2014-2015 debido a la nueva división territorial de 2015 que se compone de la antigua región de Tánger-Tetuán y la provincia de Alhucemas de la antigua Región de Taza-Al Hoceïma-Taounate.

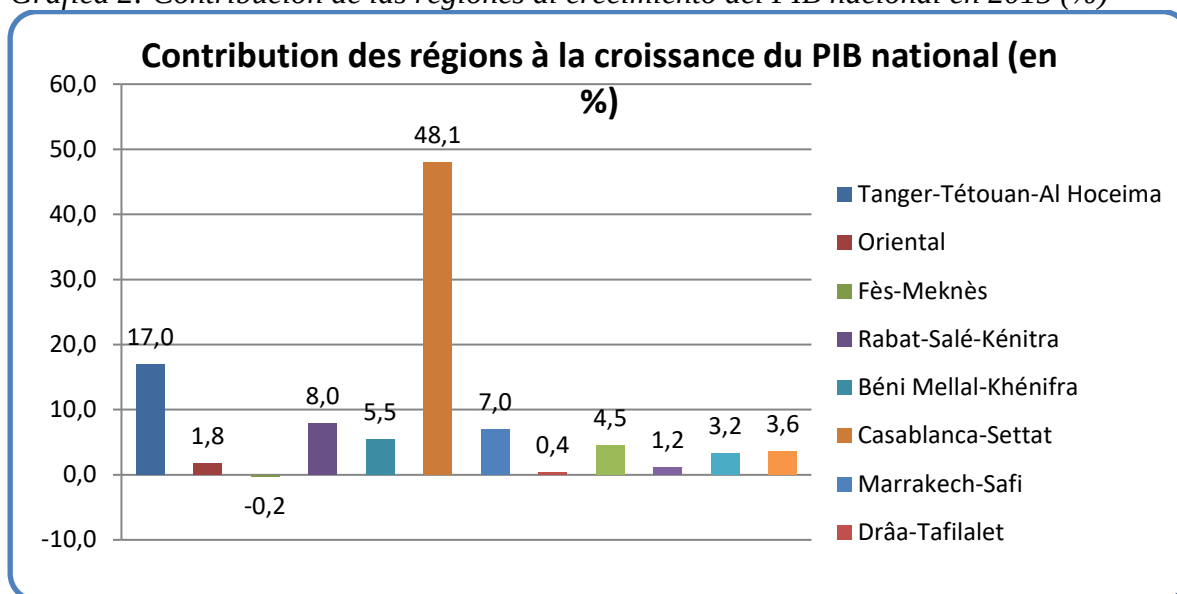
Tabla 5: la contribución de la región a la creación del PIB

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contribución en la creación del PIB (%)	8,3	8	7,9	7,9	8,5	9,4	10,1	10,2	10,5	10,8

Fuente: HCP

Como se puede observar en la Gráfica 2, en 2015 la región de Tánger-Tetuán contribuyó con un 17% al crecimiento del PIB real, y fue la segunda región después la región Casablanca-Settat. Elegí hablar del año 2015 para demostrar que la nueva división administrativa tuvo impacto positivo en la región, porque según la tabla anterior y la gráfica 2, los porcentajes de la contribución de la región a la creación del PIB y del crecimiento del PIB han aumentado.

Grafica 2: Contribución de las regiones al crecimiento del PIB nacional en 2015 (%)



Fuente: HCP

4.3.2 Mercado de Trabajo

La información sobre el mercado de trabajo de la región no estaba disponible para todos los años estudiados. Por lo que en este apartado voy comentar solo los años disponibles. La región de Tánger-Tetuán-Alhucemas continúa su rápido progreso y continúa fortaleciendo su posicionamiento en términos de desarrollo económico y social dentro del reino. La región se ha beneficiado de numerosas ayudas a todos los niveles, lo que ha permitido lograr, en muy poco tiempo, un verdadero auge en términos de desarrollo en diversos campos, como lo demuestra la dinámica vivida por el tejido empresarial en los últimos años, el número de empresas creadas pasó de 6.403 en 2010 a 20.000 en 2018. Y según el último informe de cuentas regionales publicado por la Alta Comisión de Planificación la fuerza laboral regional comprendía 1.293.203 personas en 2017, lo que representa una tasa de actividad del 46,7%. La tasa de desempleo regional se situó en el 8,2% en comparación con el 10,2% a nivel nacional. Es decir que la región tiene una tasa de desempleo menor que la de Marruecos, y esto indica el continuo avance de la región Tánger Tetuán Alhucemas frente al resto de las regiones del país.

4.3.3 Infraestructuras

La Actividad económica de la región está en pleno auge: el puerto de Tánger Med sigue creciendo, Renault-Nissan se instaló en Tánger en 2012, una línea de alta velocidad conecta Tánger a Casablanca en sólo 2h 10.

Red viaria

La región está cubierta por un armazón de carreteras, que se extiende sobre una longitud de casi más de 2.700 km. La mitad de esta red es de carácter provincial, mientras el 38% nacional y el resto de carácter regional. También, la región está atravesada por una autopista de una longitud de 108 km, setido Tánger - Casablanca y Tánger - Tetuán, y un trozo entre F´nideq y Md´iq.

Red ferroviaria

La región de Tánger-Tetuán-Alhucemas dispone de una infraestructura ferroviaria moderna. Dispone de una línea de ferrocarriles que se extiende sobre una longitud de 112 km, entre los que 56 km están en la Prefectura de Tánger-Assila, 44 km en la Provincia de Larache, y 12 km en la Provincia de Fahs-Anjra. Una nueva línea ferroviaria conecta la ciudad de Tánger y el nuevo puerto Tánger-Med funciona actualmente. Con el objetivo de seguir desarrollando el sistema de transporte nacional y privilegiar el transporte de masa y multimodal, un Tren de Alta Velocidad (TAV) está funcionando desde el 17 de noviembre 2018. Este TAV permite la reducción del trayecto entre Tánger y Casablanca a 2h 10 min, con una velocidad de 320 km/h y el crecimiento del número de pasajeros sobre este itinerario de más de 6 millones desde la puesta en servicio.

Aeropuertos

Sobre el plan de los servicios aéreos, la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, queda conectada a la red nacional e internacional por tres aeropuertos:

- El aeropuerto de Ibn Battouta situado a Boukhalef, a unos 10 km al sur de Tánger.
- El aeropuerto de Tetuán-Sania R´mel situado a Martil, a unos 6 km al norte de Tetuán.
- El aeropuerto Alhucemas Al-Charif Al Idrissi situado cerca de Alhucemas.

Puertos

La región de Tánger-Tetuán dispone en términos de medios de comunicación marítima, de varios puertos:

- El Puerto de Tánger ciudad: Tras la inauguración en junio de 2018 del nuevo puerto pesquero con dos fases. Se trata de la construcción de 450 metros lineales adicionales de muelles y una segunda dársena con una superficie de más de 12.000 m²
- El puerto de Tánger-Med: es un nuevo centro estratégico mediterráneo, conocido hoy en día un apogeo económico con grandes proyectos estructurales, tales como el proyecto de Tánger Mediterráneo. Gracias a su posición estratégica, sobre la segunda vía marítima más frecuentada en el mundo, el estrecho de Gibraltar, con más de 100 000 barcos al año, Tánger Med se convirtió en una plataforma logística a las puertas de Europa, apostando sobre el funcionamiento de la producción efectuada justo a tiempo.
- El puerto de M'diq: El puerto de pesca y de recreo de M'diq está situado a 25 km de Ceuta y a 13 km de la ciudad de Tetuán. Constituye un elemento motor para la actividad económica y social de la ciudad.
- -El puerto de Chmaâla: está situado sobre el litoral mediterráneo de la provincia de Chefchaouen, a unos 50 km al Sudeste de Tetuán. Este puerto, solo para uso de pequeñas embarcaciones dedicadas a la pesca local, ha sido realizado para mejorar el nivel de vida y las condiciones de trabajo de los pescadores.
- El puerto pesquero de Jebha: está situado a unos 136 km de Tetuán. Es accesible a partir de la circunvalación mediterránea (entrada 1) que conecta Tetuán y Alhucemas. Tiene como principales vocaciones la pesca.
- El puerto de Cala Iris: situado a unos 57 km al oeste de la ciudad de Alhucemas, su sitio es conocido por su playa paradisiaca con sus pequeñas islas, y su pequeño puerto pesquero.
- El puerto de Alhucemas: está situado a la extremidad Oeste de la bahía de Alhucemas. Antes de 2003, las actividades principales eran la pesca y las actividades recreativas. Con la puesta en funcionamiento de la estación marítima en julio de 2003, la circulación pasajera se convirtió en el incentivo principal para el desarrollo de la circulación comercial.

Capítulo 5: Zona Especial de Desarrollo Tánger Mediterráneo (Tánger Med)

Este proyecto de desarrollo fue impulsado por el Rey Mohamed VI en el verano de 2002. En el Discurso del Día del Trono, pronunciado el 30 de julio, el Rey de Marruecos anunció la decisión de llevar a cabo “un gran ensamble estructural, portuario, comercial e industrial a orillas del Estrecho de Gibraltar, al este de Tánger”. Para ejecutar el proyecto, en septiembre de 2002, se creó una sociedad anónima estatal denominada “Tanger Med Special Agency” (TMSA)⁴. En 2003, el rey Mohammed VI anunció este sueño diciendo en su discurso:

“..., 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.”⁵

La idea de crear una plataforma como Tánger Med tuvo desde el principio el objetivo de crear un proyecto completo e íntegro de grandes dimensiones tanto económicas como territoriales, con proyección mundial y que pudiera competir con otras plataformas similares. El éxito del proyecto estuvo condicionado, desde el principio, a su capacidad de implementar un plan acorde con los estándares de sus competidores: grandes plataformas portuarias, industriales y logísticas del mundo.

El conjunto de prerrogativas de TMSA (la agencia especial Tánger Mediterráneo) se establecen en el Decreto de ley N° 644-02-2 ° de 2 rajeb 10-1423 (septiembre de 2002) que establece la

⁴ Artículo 2 del Décret-loi n° 2-02-644 du 2 rejeb 1423 (10 septembre 2002) portant création de la zone spéciale de développement Tanger-Méditerranée.

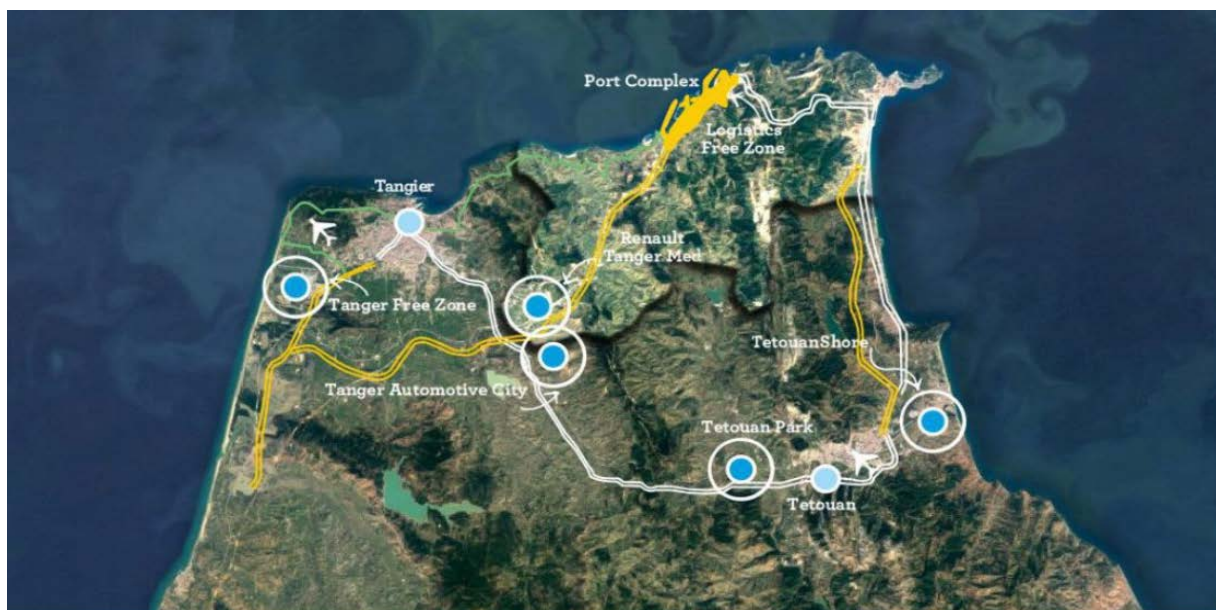
⁵ Discours de Sa Majesté à l'occasion du lancement de l'activité portuaire de Tanger Med, 2003

Zona Especial de Desarrollo Tánger Mediterráneo. En este marco, el Estado marroquí le ha confiado a TMSA las siguientes misiones principales:

- El conjunto de estudios técnicos y económicos relativos al puerto y a las zonas francas. La elaboración de un esquema general de gestión para la zona especial de desarrollo.
- La contribución a la investigación y a la movilización de financiación necesaria para la ejecución de los diferentes componentes del proyecto Tánger Med.
- La planificación y la operación del nuevo puerto y de sus áreas de actividad: logística, industrial, comercial y turística.
- La promoción comercial del puerto y de sus diferentes áreas de actividad.
- La concesión, si la hubiese, de actividades en el puerto y en las zonas francas.
- La administración del dominio público de la zona.
- La gestión del puerto mediante la realización de misiones de la Autoridad Portuaria.

Este capítulo trata de describir el proyecto Tánger Med en general, su estructura, su historia y las etapas del desarrollo del proyecto, las principales actividades (plataforma industrial y portuaria). También trata sobre el trabajo que realiza la Agencia Especial del Mediterráneo de Tánger (TMSA) y la fundación Tánger Med. En el Mapa 2 se puede ver los principales centros del proyecto: “Tangier free zone, Tanger Automotive city, Tetuan Park, Tetuan Shore....”

Mapa 2. Localización geográfica del proyecto y sus principales centros



Fuente: <https://www.tangermed.ma/es/groupe/zone-speciale-de-developpement/>

5.1 Grupo Tánger Med

Tánger Med es un centro logístico global, inaugurado en 2007, con el objetivo de optimizar una red logística para exportaciones y distribución regional que se dirige a Europa, África y los Estados Unidos, que agrupa a más de 1.000 empresas, con un volumen anual de facturación de cientos millones de dirhams en distintos sectores como los del automóvil, la aeronáutica, la logística, el textil y el del comercio.

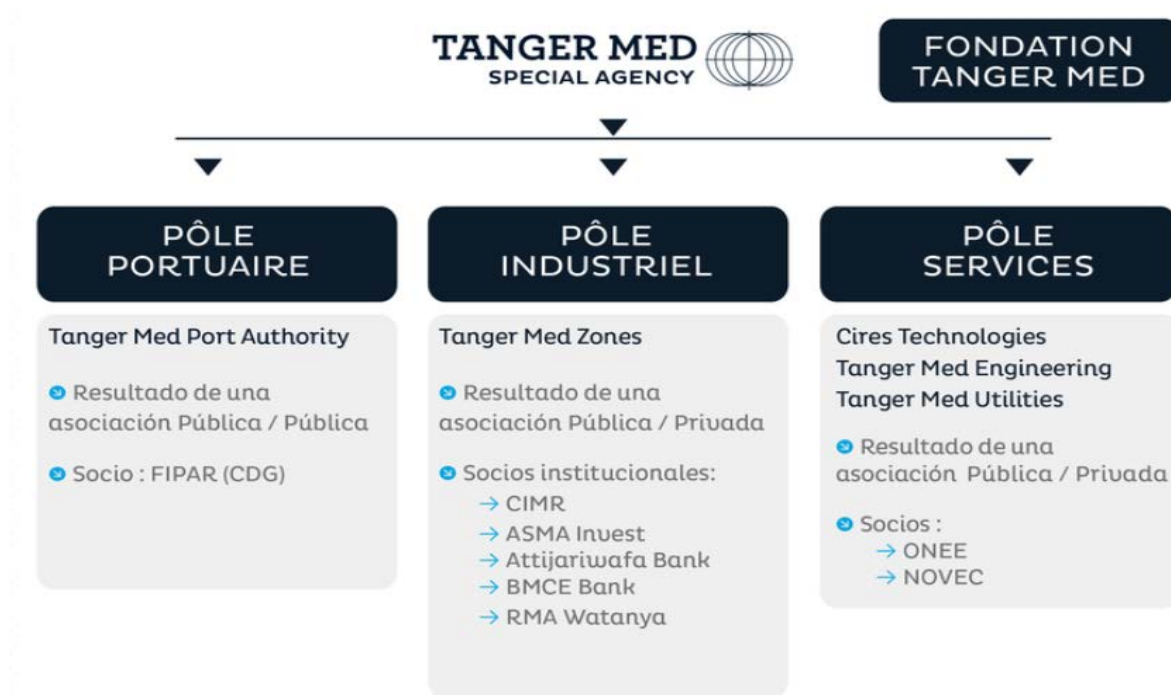
Está ubicado en el Estrecho de Gibraltar, segundo punto de encuentro del comercio mundial, en el que se cruzan las principales rutas marítimas Este / Oeste y Norte / Sur y por donde transitan más de 100.000 barcos anualmente. El puerto de Tánger Med es un complejo portuario construido sobre más de 1.000 Has. y que agrupa el Puerto Tánger Med 1, puerto de camiones y pasajeros, y el Puerto Tánger Med 2, que ofrece conexión con 186 puertos y tiene capacidad para procesar, anualmente, 9 millones de contenedores, 7 millones de pasajeros, 700.000 camiones y 1 millón de vehículos.

5.1.1 Estructura del grupo

La Agencia Especial del Mediterráneo de Tánger (TMSA) es 100% propiedad del Estado, es una agencia especial con prerrogativas públicas y una asamblea Institucional y Jurídica adaptada a los objetivos del proyecto. TMSA, como muestra la Figura 1, actúa en 3 polos:

1. Portuario, a través de la Autoridad Portuaria del puerto de Tánger Med, sociedad filial de TMSA, centra su actividad en la actividad portuaria, diseño, construcción y gestión de la infraestructura.
2. Industrial, promueve el desarrollo industrial de zonas Tánger Med, como *Renault Tanger Med* o *Tanger Automotive City*.
3. Servicios, que ofrece una gama completa de servicios que cubren toda la cadena logística para el procesamiento de bienes.

Figura1.Estructura de Tánger Med



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

5.1.2 Consejo de Supervisión

El Consejo de Supervisión de TMSA es el órgano superior de la estructura. Define las principales orientaciones estratégicas y asegura el control de la gestión del grupo liderado por el Consejo de Administración.

Desde octubre de 2013, el Sr. Fouad BRINI preside la Junta.

El Consejo de Supervisión actual está formado por las siguientes personas:

- SR. FOUAD BRINI: Presidente de la junta supervisora.
- SR. ABDELKADER AMARA: Ministro de Equipamiento, Transporte y Logística.
- SR. ABDELOUA FI LAFTI: Ministro del Interior.
- SR. MOHAMED BENCHAÂBOUN: Ministro de Economía y Finanzas.
- SR. MOULAY HA FI D ELALAM: Ministro de Industria, Comercio, Inversiones y Economía Digital.
- SR. ABDELLATIF ZAGHNOUN: Director General de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

- SRA. DOUNIA BEN ABBAS TAÂRJI: Presidente del Consejo de Administración del Fondo Hassan II para el Desarrollo Económico y Social.
- SR. MOUNIR EL BOUYOUSSFI : Director General de la Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte.

5.1.3 Tánger Med Port Authority

En 2008, con el fin de optimizar la eficiencia operativa de los dos núcleos de actividad de TMSA, que son el puerto y las zonas de industriales, y para aumentar las capacidades del desarrollo de los mismos, inició un proceso de «filialización» que dio lugar a la creación de una filial destinada a la actividad portuaria a saber, la sociedad Tánger Med Port Authority.

En enero de 2010, conforme a un decreto-ley, fueron transferidos à “Tanger Med Port Authority” todas las misiones y prerrogativas públicas relacionadas con la gestión y el desarrollo del complejo portuario, para que esta entidad actúe consecuentemente en calidad de Autoridad Portuaria del puerto de Tánger Med.

La Autoridad Portuaria de Tanger Med centra sus misiones en la gestión y el desarrollo de las infraestructuras, la coordinación y la animación de la comunidad portuaria, la cual garantiza asimismo la fiabilidad y la eficacia de los servicios prestados a los clientes de la plataforma portuaria. En concreto, sus actividades son:

- La construcción y el mantenimiento de la infraestructura portuaria (diques, dragado y labores de atraque).
- El desarrollo de las actividades y de las capacidades del complejo portuario.
- La función de autoridad otorgante o la explotación en directo de las terminales portuarias y de las actividades con carácter de servicio público.
- La organización y regulación de las relaciones e intercambios entre los actores de la comunidad portuaria.
- La promoción del puerto de Tánger Med en su conjunto.
- La función policial portuaria a través de la capitanía responsable de la seguridad del complejo.

Además del tráfico de pasajeros y de camiones de tráfico rodado la Autoridad Portuaria del Tánger Med tiene asegurado las principales actividades portuarias del complejo a través de operadores privados de renombre nacional e internacional, los cuales invierten, en el marco de

los contratos de concesión, en las superestructuras y equipos del puerto y proporcionan servicios que cumplen con los estándares internacionales de calidad, seguridad e inocuidad.

5.1.4 Fundación Tánger Med

La Fundación Tánger Med consolida la estrategia de TMSA en materia de responsabilidad social y de desarrollo sostenible. Fundada en mayo de 2007, la Fundación Tanger-Med apoya las iniciativas de la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas. La Fundación Tánger Med dirige, lleva a cabo y acompaña las iniciativas en dicha región en colaboración con los colectivos locales, instituciones gubernamentales y asociaciones locales. Las actividades de la Fundación se centran principalmente en las áreas de la Educación, la Salud, la Formación Profesional y lo Sociocultural.

Principales proyectos en 2018:

EDUCACIÓN

- Premio Tánger Med de Excelencia
- Transporte escolar
- Escuelas ecológicas
- Colegio técnico

SALUD

- Caravana médica
- Centro de hemodiálisis
- Casa de maternidad de Fnideq

FORMACIÓN PROFESIONAL

- Transporte de jóvenes de las comunidades de Ksar Sghir, Ksar el Majaz, Melloussa y Jouamaa

SOCIOCULTURAL

- Centro de formación y de desarrollo de las competencias de las mujeres de Ksar el Majaz
- Centro de proximidad de Melloussa
- Hogar de mujeres de Belyounech
- Construcción de una fábrica de queso en Aydada
- Cooperativa de fabricación de queso tradicional en Melloussa

5.2 Historia del proyecto

Tras casi dos décadas desde el inicio del proyecto Tánger Med, la historia del proyecto puede explicarse a través de varios hitos (Figura 2).

Figura 2. Hitos del proyecto

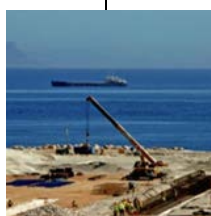
2002

Lanzamiento del proyecto



2004

Inicio de la construcción del Puerto
Tanger Med 1



2006

Instalación de las grúas de pórtico en
Puerto Tanger Med 1



2007

Inauguración del proyecto Tanger Med 1



2008

Obras de construcción del puerto de
pasajeros y de carga rodada (RO- RO)



2009
Inauguración de la plataforma industrial
Tánger Med



2010
Inauguración del puerto de pasajeros de
carga rodada (RO- RO)



2011
Obras de construcción de “Tánger Med
port center”



2012
Inauguración del complejo Renault
Tánger Med



2013
Recepción del buque más grande
MAERSK

2014

Inicio de obras de SAS EXPORT



2015

Obras de construcción del puerto
Tánger Med 2



2017

Inauguración del EXPORT ACCESS



2019

Inauguración del puerto Tánger Med 2



Fuente: Elaboración propia a partir de: <https://www.tangermed.ma/es/chronologie-du-projet/historique-du-projet/>

5.3 Las actividades de Tánger Med

5.3.1 Plataforma portuaria

El puerto de Tánger Med opera más del 50% de las exportaciones marroquíes y confirma así su posición como el principal puerto de exportación al servicio de la competitividad de la economía marroquí. Los datos de la Tabla 6 indican que el puerto ha procesado 3.472.451 contenedores TEU en 2018, lo que ha supuesto un crecimiento del 15,7% en comparación con el año anterior. En cuanto al tonelaje total manejado, éste fue de 52.240.806 toneladas en 2018, un aumento del 2% en comparación con 2017.

Como se puede observar en la tabla 6, el tráfico de pasajeros mantuvo una tendencia estable en comparación con 2017, con un tráfico de 2.802.108 pasajeros que aumentó ligeramente en un 1%. El tráfico TIR (International Road Transport) experimentó un claro crecimiento del 14% en comparación con 2017, impulsado especialmente por las exportaciones de productos industriales y agroalimentarios. Se registró el tráfico total de 326.773 unidades TIR.

Tabla 6: Actividad portuaria 2018

Actividades portuarias	2018	Variación respecto a 2017
Volumen total de bienes procesados (T)	52.240.806	+2%
Contenedores (TEU)	3.472.451	+15,7%
Unidades TIR	326.773	+14%
Pasajeros	2.802.108	+1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Rapport Annuel Tanger Med 2017-2018.

Más que un puerto, el complejo Tánger Med es una plataforma logística e industrial integrada, conectada a una red de transporte multimodal (líneas ferroviarias, autopistas y autovías) para el transporte de mercancías y personas con destino a todas las regiones económicas del Reino.

La explotación/operación de las terminales, así como todas las actividades portuarias, están garantizadas por contratos de concesión, con operadores de renombre mundial. El puerto Tánger Med, por lo tanto, cuenta en sus filas con los armamentos más grandes del mundo (Maersk, CMA CGM, MSC...), así como con los líderes portuarios, como APM TERMINALS y EUROGATE.

El objetivo del complejo portuario Tánger Med es desarrollar una plataforma eficiente y verdaderamente integrada alrededor de las actividades complementarias de: transbordo, importación/exportación, logística de valor agregado y, servicios marítimos y portuarios.

La plataforma portuaria de Tánger Med se extiende sobre un área de 1000 hectáreas y está compuesta por:

- Puerto Tánger Med 1: tiene dos terminales de contenedores (TC1 y TC2), una terminal ferroviaria, una terminal de hidrocarburos, una terminal de mercancías misceláneas y una terminal de vehículos.
- Puerto Tánger Med 2: tiene dos terminales de contenedores (TC3 y TC4).
- Puerto Tánger Med Pasajeros: cuenta con áreas de acceso y de inspección fronteriza, áreas de embarque para pasajeros y camiones TIR (Transporte Internacional Terrestre), zonas de control y la estación marítima.
- Medhub: Empresa que gestiona la de la zona logística portuaria de Tánger Med
- Tánger Med Port Center: dedicado a alojar empresas y a la oferta de servicios subyacentes, necesarios para la buena gestión del puerto Tánger Med

5.3.1.1 Puerto Tánger Med 1

El puerto Tánger Med 1 incluye dos terminales de contenedores con una capacidad nominal total de 3 millones de TEU (equivalente a veinte pies). Equipado con 1.600 m de línea de muelle, 80 hectáreas de terraplén y una profundidad de 18 m, el puerto recibe los buques portacontenedores más grandes del mundo.

Con la puesta en servicio de TC1 en 2007, y luego la de la segunda terminal de contenedores TC2 un año después, el puerto Tánger Med 1 ha logrado hacerse un hueco como plataforma de transbordo de contenedores en el oeste del Mediterráneo.

El Tánger Med 1 tiene varios terminales los cuales son:

- **Terminal de contenedores 1 (TERMINALES APM):** Se opera la primera terminal de contenedores (TC1), bajo una concesión de 30 años otorgada en 2005 a APM Terminales de Tánger, una subsidiaria del grupo APM Terminales, uno de los líderes mundiales en gestión de terminales de contenedores. La Terminal TC1 está equipada con 10 grúas pórtico tipo Super Post Panamax (capacidad de elevación de 61T), 23 grúas pórtico (RTG), 72 TTT (Truck Tractor Terberg), 76 contenedores Trailor, así como 2 Apiladores de alcance y 7 Manipulador vacío. La terminal tiene 1.860 enchufes para contenedores Reefer. La inversión en superestructura y equipamiento ascendió a más de 140 millones de euros. La terminal ofrece un calado de 18 metros, lo que le permite recibir los buques portacontenedores más grandes del mundo, en particular los buques de clase E triple de Maersk-Line. TC1 se ha desempeñado desde 2008 en niveles de productividad de alto estándar internacional (más de 30 movimientos por hora por grúa de pórtico) con operaciones ininterrumpidas 24/7, lo que permite a TC1 garantizar un nivel de capacidad de procesamiento anual superior a 1.5 Millones de TEUs.

Imagen 1: Terminal de contenedores 1



Fuente: livret-corpo-Francais-2019

- **Terminal a contenedor 2 (TANGER EUROGATE):** La segunda terminal de contenedores (TC2) se opera con una concesión a 30 años otorgada en 2006 al consorcio EUROGATE TANGER, Contship Italia, el operador portuario europeo líder en las

compañías navieras MSC y CMA-CGM, respectivamente. Transportadores de contenedores del segundo y tercer mundo. Esta terminal entró en servicio en julio de 2008, es operada por Eurogate Tánger. El terminal TC2 es multiusuario y recibe a los mayores armadores CMA-CGM / Delmas, Hapag-lloyd, Arkas, desde el inicio de las operaciones, el terminal de Usuario Común experimentó un aumento en el número de armadores de 2 a 18 a fines de 2018. Además de una profundidad de -18 metros, lo que permite que la terminal reciba barcos de generación Marco Polo de CMA CGM, la segunda terminal de contenedores TC2 está equipada con 8 grúas pórtico tipo Super Post Panamax (capacidad de elevación de 61T), 1 grúa móvil (Gottwald), 23 grúas de pórtico con ruedas, 36 camiones, 36 chasis de 40 pulgadas, cajas de pórtico para contenedores refrigerados, 6 apiladores de alcance y 1 manipulador vacío. La inversión en superestructura y equipamiento TC2 ascendió a más de 140 millones de euros. TC2 realiza en niveles de productividad de estándares internacionales.

Imagen 2: Terminal a contenedor 2



Fuente: Rapport Annuel Tanger Med 2018

- **Terminal de vehículo RENAULT:** La terminal de vehículos Renault cubre un área de 13 Hectáreas con una capacidad de almacenamiento nominal de 6.000 vehículos. Procesa la producción anual de 400,000 vehículos producidos por la fábrica Renault

Melloussa. La autoridad portuaria ha otorgado un contrato de concesión de 30 años a Renault para el diseño, financiamiento, construcción, La operación y mantenimiento de la terminal del vehículo. Esta terminal tiene dos plataformas que pueden acomodar los buques de transporte de última generación (hasta 240 m de largo y 12 m de profundidad), así como una terminal ferroviaria para procesar trenes desde la planta de Renault Melloussa y el PSA planta Kenitra. Renault subcontrató el manejo en la terminal del Vehículo al operador GSTM (Geodis STVA Tanger Méditerranée) para administrar las siguientes actividades:

- Embarque y desembarque de vehículos (barcos).
- Carga y descarga de vehículos (trenes y camiones).
- Mantenimiento, mantenimiento y renovación de material / equipo y superestructuras portuarias.
- Manejo y almacenamiento de vehículos de transbordo dentro del perímetro de la mediana terminal.

Hoy, la terminal de vehículos está conectada por líneas regulares con los puertos de Le Havre, Montoir, Fos Sur Mer, Piraeus Zeebrugge, Barcelona, Livorno, Constanta, Koper, Borusan, Túnez, Alexendria e Ilyichevsk.

- **Usuario terminal de vehículo común:** Adyacente a la de Renault y con una superficie de 5,5 ha, con una capacidad de almacenamiento de 2.800 vehículos, la terminal de vehículos multiusuario tiene el mismo muelle que incluye dos muelles que pueden acomodar los buques de servicio de última generación (hasta 240 m de longitud), así como edificios técnicos y administrativos para ofrecer servicios de calidad. La autoridad portuaria ha encomendado a GSTM (STVA Tanger Méditerranée Group), bajo un subcontrato, actividades de manejo en la terminal de vehículos multiusuario en el puerto de Tánger Med. La terminal de vehículos multiusuario está operativa desde marzo de 2013.
- **Terminal de carril de vehículo:** La terminal de vehículos ferroviarios tiene 4 vías con una longitud útil de 240 m que permite el procesamiento de medio tren por vía y una plataforma de descarga. Esta terminal está conectada a la red ferroviaria nacional. Cada tren de vehículos puede transportar hasta 280 unidades.

- **Terminal general de mercancías:** Esta terminal se dedica al procesamiento del tráfico de importación y exportación principalmente relacionado con las actividades de empresas industriales ubicadas en la región norte. Con una superficie total de 5 hectáreas, incluidas 2 hectáreas junto al muelle y 3 hectáreas de almacenamiento, la terminal tiene una longitud de muelle de 500 metros y un calado de hasta 13,5 metros que permite para acomodar buques Panamax, Handymax y handysize. La terminal de carga general entró en servicio en octubre de 2010. Hoy, la terminal de carga general está equipada con tres grúas de descarga en tierra con capacidades sucesivas de 100, 63 y 45 toneladas, además de los diferentes medios necesarios para el manejo de mercancías en tierra, todo este equipo permite para tratar dos o tres vasos simultáneamente. Actualmente, la terminal general de mercancías puede procesar los siguientes bienes: carga de proyecto, cereales, bobinas de chapa, chatarra, madera, productos en bolsas o bolsas grandes, paquetes pesados, cementos, palas de aerogeneradores Siemens para exportación, etc.
- **Terminal ferroviaria de contenedores:** la terminal entró en servicio en junio de 2009, ha sido gestionada desde enero de 2013 por el operador marroquí de ferrocarriles (ONCF) y esto como parte de un acuerdo de gestión entre la autoridad portuaria de Tánger Med (TMPA) y ONCF. La terminal ferroviaria se encuentra justo detrás de las terminales de contenedores TC1 y TC2, tiene un área de 10 ha y 3 pistas de 800 ml de longitud, así como un revestimiento. El terminal tiene interruptores en la parte delantera y trasera. También es independiente del patio de maniobras. Gracias a la terminal ferroviaria de contenedores, el puerto Tánger Med 1 está fortaleciendo su oferta de infraestructura y servicios portuarios. De hecho, la terminal ferroviaria ofrece una red de conexiones a las principales ciudades del Reino. La terminal ferroviaria continúa brindando soluciones logísticas eficientes a las compañías navieras, transportistas e importadores y exportadores con un servicio de transporte de contenedores entre el puerto Tánger Med 1 y los diversos centros económicos del Reino. Terminal de 10 hectáreas de 3 vías con una longitud de 800ml. Capacidad anual: 400,000 TEUs. Conectado a las principales ciudades del reino.

Imagen 3: Terminal ferroviaria de contenedores



Fuente: Rapport Annuel Tanger Med 2018

- **Terminal de los hidrocarburos:** La terminal de hidrocarburos tiene un área de 12 hectáreas y una capacidad de almacenamiento anual de 15 millones de toneladas (entrada y salida) de productos refinados distribuidos en 19 tanques. La terminal cuenta con las siguientes infraestructuras:
 - 2 literas a 3 km de la terminal que recibe los barcos.
 - 6 tuberías de productos de 20 "pulgadas de diámetro (2 tuberías) y 16 " (4 tuberías).
 - 1 tubería de 12 "pulgadas para agua contra incendios.
 - 1 poste carga de camiones.
 - 1 estación de carga de vagones.

Imagen 4: Terminal de los hidrocarburos



Fuente: rapport annuel de Tanger Med 2018

5.3.1.2 Puerto de pasajeros y camiones

El puerto de “Tángier Med Passengers” tiene como objetivo establecer un verdadero puente marítimo en el estrecho, un vector decisivo en la dinámica del comercio con Europa. El puerto de pasajeros de Tánger Med representa una Plataforma de exportación. Procesa casi el 97% de los flujos ro-ro y el 50% de los flujos terrestres de marroquíes en todo el mundo y está conectado con España, Francia, Italia y Bélgica.

El puerto de pasajeros de Tánger Med tiene:

- 30 Hectáreas y 8 literas.
- Capacidad nominal de 7 millones de pasajeros y 700,000 camiones.
- Capacidad de procesamiento de 2100 unidades TIR por día.
- Tiempo promedio de tránsito 2 Horas para exportación.
- Terminal de ferry intermodal.

Imagen 5: Puerto de pasajeros y camiones



Fuente: rapport annuel Tanger Med 2018

El circuito de pasajeros de automóviles se beneficia de las infraestructuras que permiten la separación física del tráfico de vehículos en la entrada y en la salida, para duplicar la capacidad de procesamiento y optimizar los tiempos de tránsito de los usuarios en las mejores condiciones de seguridad.

De hecho, las zonas de control en el nivel de "Acceso al automóvil" están dotadas de todos los servicios necesarios para los usuarios, están decoradas con áreas verdes y se benefician grandes

áreas sombreadas. Se ha creado un espacio para almacenar vehículos que esperan acceder al puerto para evitar la congestión del tráfico en los días ocupados. Así, en las **Área de acceso e inspección fronteriza** (salida de marruecos) existen:

- 34 cabinas policiales que permiten el procesamiento de 1.000 vehículos por hora.
- 6 oficinas de control aduanero para pasajeros de vehículos.
- Un espacio cubierto de 3.000 m² dedicado a la búsqueda de vehículos.
- Acceso dedicado a entrenadores
- Un aparcamiento con capacidad para 500 vehículos.
- Un área peatonal cubierta para la compra de boletos, baños, café, sala de oración.
- 8 cabinas de check-in sin bajarse del auto para pasajeros que ya tienen boletos

El diseño y organización de este espacio permite el flujo de tráfico y la limitación del tiempo de paso por vehículo. Las paradas de autobús tienen conexiones de fibra óptica. Un área de búsqueda por escáner móvil permite un control no intrusivo al reducir el tiempo de espera de los pasajeros. Por otra parte, el **Área de acceso e inspección fronteriza** (entrada a Marruecos) incluye:

- 16 cabinas de control policial para pasajeros de vehículos que permiten el procesamiento de 500 vehículos por hora sin que el pasajero salga de su vehículo.
- 5 oficinas de control de aduanas para pasajeros a bordo de sus vehículos.
- Un espacio cubierto de 1000 m² dedicado a la búsqueda de vehículos, y contiguo a 900 m² de edificios administrativos y áreas de retiro para funcionarios de aduanas y policías responsables del control.
- Una enfermería y una oficina dedicada a la Fundación Mohammed V para la Solidaridad.
- 5 oficinas de control de aduanas para pasajeros a bordo de sus vehículos.
- Acceso dedicado a entrenadores.

En cuanto al **Área de pre embarque**, el puerto tiene áreas de relajación para mejorar la comodidad de los pasajeros durante sus tránsitos. Estos espacios son operados por profesionales e incluyen cafeterías, tiendas libres de impuestos, enfermería, áreas de juegos infantiles y terrazas con vistas a todo el puerto. Así, el edificio de servicios, en el nivel previo al embarque,

están las oficinas de compañías navieras, las oficinas de la Fundación Mohammed V, las oficinas de policía, la asistencia sanitaria, los refrigerios y las oficinas de la Gendarmería Real.

Por último, los **Pasajeros peatonales** acceden al puerto de pasajeros a través del centro del puerto de Tánger Med, lo que da acceso directo a la terminal del ferry. Los controles policiales y aduaneros se llevan a cabo dentro de la estación. A la llegada, los pasaportes se sellan a bordo de los barcos durante el cruce. El servicio de transporte dentro del puerto asegura la transferencia de pasajeros-peatones directamente desde el área de aterrizaje a la terminal de ferry. Además, existe un servicio de taxi, autocar y tren está disponible para los pasajeros peatonales para su traslado a Tánger Med. En cuanto a los autocares, estos también acceden al puerto de pasajeros a través del centro del puerto de Tánger Med. En la terminal del ferry se realizan controles policiales y aduaneros a los pasajeros del autobús. La terminal incluye un área de control fronterizo, una sala de espera previa al embarque, cafeterías, una sala de llegadas de pasajeros, transporte desde y hacia las plataformas de embarque, servicios (recepción, taquilla, banco, catering). quiosco, enfermería...), así como una estación de tren con 2 plataformas de pasajeros y una estación de autobuses de 7.500 m² con 9 ubicaciones de autobuses y autocares.

5.3.1.3 Puerto Tánger Med 2

El puerto Tánger Med 2 constituye la tercera fase de desarrollo del complejo portuario Tánger Med, junto con el puerto Tánger Med 1 y el puerto Pasajeros y Ro-Ro. Tiene una capacidad nominal total de alrededor de 6 millones de TEU y se han invertido en él 14 mil millones de dirham marroquíes. La capacidad total del complejo Tánger Med asciende 9 millones de TEU, lo que convierte a Tánger Med en uno de los centros de transbordo más importantes del Atlántico y el Mediterráneo.

Los trabajos de construcción en el puerto Tánger Med 2 comenzaron en mayo de 2010, de conformidad con las disposiciones del contrato de construcción, firmado el 17 de junio de 2009 durante la ceremonia oficial de lanzamiento, y se lleva a cabo en dos fases:

- **Fase I** comenzó en 2010 y terminó en 2016 con la construcción de la infraestructura básica (incluido el dique principal) y los primeros 1.200 metros lineales de muelles.
- **Fase II** incluye principalmente los nuevos muelles (más de 1.600 metros lineales), así como el dique secundario.

El puerto Tánger Med 2 incluye 4,8 kilómetros de diques con un calado de 18 metros, una cuenca de 160 hectáreas de terraplenes totalmente recuperados del mar y con una capacidad de atraque de 7 mega contenedores. El puerto Tánger Med 2, en su configuración completa, contendrá dos terminales de contenedores (Mapa 3).

Mapa 3: Terminales de contenedores (TC3 y TC4)



Fuente: rapport annuel de Tanger med

Terminal a contenedor 3 (TC3) tiene una línea de muelle de 800 metros y una superficie media de 34 hectáreas. La capacidad nominal de la terminal es de 1 millón de TEU. Para su construcción se invirtieron 240 millones de euros.

Terminal a contenedor 4 (TC4) tiene capacidad para 5 millones de TEU. APM TERMINALS tiene la licencia para su explotación. La TC4 incorpora las últimas tecnologías en movimiento de contenedores, y se caracteriza por una línea de plataforma de 1.600 m ampliable a 2.000 m y una superficie media de 76 hectáreas, siendo actualmente la terminal más innovadora del continente africano. Para su construcción se han invertido 758 millones de euros.

5.3.1.4 Zona Franca Logística “Medhub”

Esta zona inaugurada en noviembre de 2008, y ubicada dentro del complejo portuario Tánger Med, La Zona Franca Logística "ZFL", administrada por la compañía Medhub, es una plataforma adecuada para el establecimiento de bases logísticas destinadas a cubrir Europa, el Mediterráneo y África. En la escala de los flujos mundiales, la ZFL constituye un punto de almacenamiento para su distribución a otras zonas francas en Marruecos, así como su liberación para el consumo en el territorio sujeto. Con una superficie de 250 hectáreas, la zona libre de Tánger Med ofrece en alquiler una gama completa de almacenes de bienes raíces, oficinas y terrenos descubiertos, donde se pueden llevar a cabo operaciones de procesamiento de bienes como etiquetado y montaje.

Imagen 6: Zona logística Medhub



Fuente: Tanger Med, Logistics and industrial hub investment memorandum, 2019

El sector del transporte y la logística presenta desafíos importantes para Tánger Med. De hecho, en el transcurso de su desarrollo y posicionamiento en los flujos globales. Tánger Med hoy poco a poco ha crecido en importancia convirtiéndose en un centro logístico en el corazón de las cadenas de suministro globales.

El Tánger Med representa una oferta logística con las principales ventajas:

- Oferta inmobiliaria controlada que incluye almacenes listos para usar dedicados a la logística y tiendas avanzadas
- Multimodalidad que permite la conversión y multiplexación de flujos en contenedores y ro-ro
- Oferta de Consolidación terrestre y marítima a Europa, China y los EE. UU.

- Gama completa de servicios de reconocidos jugadores de logística
 - Conectividad global que garantiza servicios regulares a 186 puertos mundiales, incluidos 40 en África, semanalmente.

Los operadores y distribuidores logísticos están instalados en las diferentes plataformas de Tánger Med y ofrecen servicios completos como:

- Logística de valor agregado de agrupación, distribución y suministro
- Preparación de pedidos, almacenamiento, empaque, etiquetado, montaje y control de calidad.

Estos operadores incluyen:

- BOLLORE
- DECATHLON
- DACHSER
- ADIDAS
- LOGÍSTICA DE EMIRATOS
- TIMAR
- SNTL
- TE-CONNECTIVITY
- FRIO PUERTO
- SJL
- OMSAN LOGISTIQUE

5.3.2 Plataforma industrial

El FDI (FOREIGN DIRECT INVESTMENT) lanzó recientemente el Ranking Global de Zonas Francas más importante del mundo para el año 2017 en seis áreas geográficas principales. Esta clasificación anual compara alrededor de 70 zonas francas en el mundo de acuerdo con puntos de referencia internacionales y mide la idoneidad de su competitividad frente a las expectativas de los inversores globales.

“Tangier Med Zones” (TMZ) es la primera zona libre en el continente africano («Ganador general de la región de África»). A nivel africano, TMZ está por delante de la Zona Libre de “Ladol” en Nigeria.

Los autores del informe señalan que «los inversores se sienten atraídos por TMZ por su acceso a las rutas marítimas a través del Estrecho, a solo 14 kilómetros de Europa. El informe agrega que «el año pasado, la zona extendió sus servicios tecnológicos a los inversores, con herramientas como el recorrido virtual de “Tangier Med Zones” y una aplicación móvil» Gate access »que simplifica el flujo de mercancías dentro y fuera de la zona. La zona también está activa en términos de promoción, a través de su presencia en ferias y exposiciones internacionales, presentando sus ventajas a los posibles inversores.

“Tanger Med Zones” es la filial de TMSA encargada de la planificación y del desarrollo de la gran plataforma industrial. Se inscribe como parte de una visión de desarrollo a largo plazo, sobre un terreno de 50 millones de m², con la creación de una red de parques industriales y logísticos contruidos según los mejores estándares y referencias internacionales.

Este *cluster* regional de competitividad regional cuenta, hasta hoy, con casi 1000 empresas dedicadas a la exportación, y más de 80.000 empleos, principalmente, en actividades industriales y logísticas operadas por actores internacionales de referencia en sectores, tales como: la aeronáutica, la automoción, el textil, la logística y la electrónica. Esta plataforma industrial, adyacente a la plataforma portuaria de Tánger Med, tiene importantes ventajas y garantiza una propuesta:

- Posicionamiento estratégico en la intersección de los principales flujos marítimos y cerca de los mercados meta.
- Un conjunto integrado que consiste en una oferta de infraestructura de primer plano y en una reserva de suelos importante.
- Una gestión integrada de las diferentes zonas de actividades por un operador único.
- Un tejido industrial implantado sólidamente.

Mapa 4: zonas industriales de la región Tánger-Tetuán-alhucemas



Fuente: livret-corpo-Francais-2019

“Tangier Med Zones” agrupa las siguientes zonas de actividades:

- **Tanger Free Zone:** inaugurada en 1999, TFZ se considera como el *cluster* de negocios más importante de la región del norte de Marruecos debido a sus incentivos, ubicación geográfica, modelo de comercialización adaptado (venta de terrenos y alquiler de almacenes listos para usar) y su oferta de servicios. Líderes mundiales en los sectores de la automoción, la aeronáutica, la electrónica y el textil ya están instalados en ella.

Imagen 7: Tanger free zone



Fuente: Tanger Med, Logistics and industrial hub investment memorandum, 2019

- **Tánger Automotive City y Renault Tánger Med:** encarnan por excelencia el grupo dedicado a las actividades de la automoción gracias a instalación de la mayor fábrica de ensamblaje de África del fabricante francés Renault, con una red de proveedores de equipamiento de automoción que operan en varios oficios de la cadena de valor.
- **Tetouan Park:** Este parque industrial representa un puente importante para el desarrollo económico de la ciudad de Tetuán. Esta zona está dedicada a la implantación de unidades industriales y logísticas dirigidas al mercado regional del norte de Marruecos.

Imagen 8: Tetouan park



Fuente: Tanger Med LOGISTICS AND INDUSTRIAL HUB INVESTMENT MEMORANDUM 2019

- **Tetouan Shore:** es una zona dedicada al Offshoring (deslocalización) ubicada en Tetuán que ofrece un entorno dinámico que apoya el éxito y la innovación, ya sea para empresas nuevas, medianas o grandes empresas, inversores corporativos o institucionales, como oficinas para el ITO (Information Technology Outsourcing), BPO (Business Processing Outsourcing) y KPO (Knowledge Process Outsourcing).

Imagen 9: Tetouan Shore



Fuente: Tanger Med LOGISTICS AND INDUSTRIAL HUB INVESTMENT MEMORANDUM 2019

5.3.3 Plataforma de servicios

Los servicios de Tanger Med comprenden un conjunto de competencias en torno a tres negocios clave y críticos mediante el desarrollo y la gestión de grandes proyectos de infraestructura, que son:

- La división de ingeniería, desarrollada en torno a **Tanger Med Engineering**, reúne a más de cincuenta ingenieros que trabajan en el diseño y dimensionamiento de grandes proyectos de infraestructura: puertos, zonas industriales, astilleros, tanto en Marruecos como en el extranjero.
- La división de tecnología de **Cires Technologies**, se centra en el negocio, la seguridad y la conectividad en la nube (cloud). Cires Technologies realiza proyectos con una sólida dimensión tecnológica de video-vigilancia y de seguridad portuaria y aeroportuaria, video-vigilancia urbana, gestión de redes y sitios complejos en términos de conectividad.
- La división de distribución de agua y electricidad, dirigida por **Tanger Med Utilities**, tiene como objetivo completar y perfeccionar la gama de servicios ofrecidos en las áreas desarrolladas y administradas por Tanger Med. Tanger Med Utilities provee servicios de distribución de agua y electricidad, disponibilidad de redes, mantenimiento de redes de iluminación y servicios a los buques, con los mejores estándares profesionales en este campo, así como con los mejores equipos. Tanger Med Utilities también desarrolla soluciones innovadoras relacionadas con la eficiencia energética.

Capítulo 6: Conclusiones

Marruecos ha sido considerado en más de una ocasión como un actor económico con fuerte presencia en África, el mundo árabe e incluso en el mundo. En los últimos años, Marruecos ha sido testigo de un crecimiento significativo a varios niveles, especialmente económico y urbano, y en pocos años, estableció un grupo de grandes proyectos que contribuyeron a llamar la atención del mundo hacia él como un importante destino de inversión. Y para dotar a la economía marroquí de una red portuaria densa y eficiente, se han realizado importantes inversiones y proyectos para mejorar y diversificar la infraestructura marítima. Entre estos proyectos encontramos el proyecto del puerto de "Tánger Med", el puerto más grande de África y el Mediterráneo, y el corredor comercial mundial más destacado y el puerto de exportación más grande del país.

El puerto inaugurado en 2007 paso a tomar rápidamente el liderazgo en los puertos africanos, alcanzando posiciones de liderazgo a nivel continental e internacional, ya que actualmente se ubica como el primer de África, y el 35 a nivel mundial de 500 puertos internacionales.

A nivel regional, el puerto ha contribuido al desarrollo de la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, que se ha convertido en el segundo polo económico del país, después de la región Casablanca-Settat. La región continúa fortaleciendo su posicionamiento en términos de desarrollo económico y social dentro del Reino, embarcándose así en una nueva era de desarrollo mientras da a luz a un modelo puramente marroquí de desarrollo local integrado.

El puerto Tánger Med se considera un clúster porque es una fuente de competitividad, genera la concentración de empresas en un territorio. Este *cluster* regional de competitividad cuenta, hasta hoy, con casi 1.000 empresas dedicadas a la exportación, y más de 80.000 empleos, principalmente, en actividades industriales y logísticas operadas por actores internacionales de referencia en sectores, tales como: la aeronáutica, la automoción, el textil, la logística y la electrónica. También es el segundo punto de encuentro del comercio mundial, en el que se cruzan las principales rutas marítimas Este / Oeste y Norte / Sur y por donde transitan más de 100.000 barcos anualmente, y ofrece conectividad internacional y cubre aproximadamente 186 puertos en 80 países de todo el mundo.

Tánger Med es un complejo portuario construido sobre más de 1.000 Ha , y que agrupa el puerto "Tánger Med 1", que a su vez incluye dos terminales de contenedores, una estación de ferrocarril, una estación de combustible, una estación de mercancías diversas y una terminal de automóviles. Además del puerto de" Tánger Med para pasajeros y camiones" con literas para

pasajeros y embarque de camiones y puntos de transporte internacional Organización y terminal de pasajeros. El puerto “Tánger Med 2”, que incluye dos terminales de contenedores. “La zona franca logística Medhub” que es la zona logística portuaria de Tánger Med y se considera como el clúster industrial del proyecto. Y “Tánger Med Port Center” que está dedicado a alojar empresas y a la oferta de servicios subyacentes, necesarios para la buena gestión del puerto Tánger Med.

Más que un puerto, el complejo Tánger Med es una plataforma logística e industrial integrada, conectada a una red de transporte multimodal (líneas ferroviarias, autopistas y autovías) para el transporte de mercancías y personas con destino a todas las regiones económicas del Reino. Con respecto a las zonas industriales administradas por Tánger Med, el complejo portuario se extiende actualmente sobre una superficie de 16 millones de metros cuadrados. Es una plataforma regional para la competitividad industrial, la logística, los servicios y el comercio. Incluye varias zonas industriales, entre ellas Tangier Automotive City, Tetouan Park y Tetouan Shore y la zona de libre comercio de servicios.

Para que el proyecto Tánger Med sea un instrumento de desarrollo territorial necesita además de contribuir al crecimiento económico del país o de la región, una mejora en el bienestar de los pobladores, ya que el crecimiento del capital no siempre puede verse reflejado en una mejora de la calidad de vida de los habitantes de un territorio. Y el desarrollo territorial es un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios externos para consolidar el sistema económico-productivo local con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población del territorio. Por tanto, para que se produzca el desarrollo económico de un país se necesita en un proyecto además de un aumento del Producto Interior Bruto (PIB), una mejora en las condiciones vitales de su población: educación, sanidad. Y el proyecto Tánger Med tiene el mismo propósito, el proyecto aspira a producir cambios significativos no solo en la realidad económica sino social, cultural, ambiental, para mejorar las oportunidades y calidad de vida en la sociedad. Por eso la Fundación Tánger Med fundada en mayo de 2007, apoya las iniciativas de la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas. La Fundación acompaña las iniciativas en dicha región en colaboración con los colectivos locales, instituciones gubernamentales y asociaciones locales. Las actividades de la Fundación se centran principalmente en las áreas de la Educación, la Salud, la Formación Profesional y lo Sociocultural.

En efecto, los proyectos como el puerto Tánger Med y las inversiones públicas y privadas han permitido a la región consolidarse como motor de desarrollo, proyectos que abarcan los sectores de la economía, la industria, la cultura, infraestructura, medicina, así como educación y formación, haciendo del capital humano un eje y un objetivo.

La dinámica registrada por la región durante los últimos años no es otra que el resultado natural de un proceso de desarrollo iniciado hace varios años, Esta dinámica también ha surgido gracias a los esfuerzos realizados en materia de inversión pública en la región a lo largo de los años. En efecto, las prefecturas y provincias de la región recibieron inversiones públicas de más de miles millones de dirhams en los últimos años, lo que permitió crear importantes infraestructuras económicas y un tejido empresarial diversificado, capaz de mejorar los indicadores del empleo y creación de empresas. Y si la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas continúa creciendo, se deben realizar esfuerzos en el futuro para garantizar un equilibrio entre las prefecturas y las provincias de la región, con inversiones para reducir la migración y fortalecer equidad territorial.

Todo lo que mencione anteriormente confirma que el proyecto del puerto de Tánger Med es un gran orgullo para Marruecos y los marroquíes, uno de los proyectos económicos más grandes de la historia del país, es un complejo portuario, logístico, industrial, comercial y turístico. Pero este proyecto solo no puede satisfacer las necesidades u ofrecer empleo a toda la población, por tanto, tras el éxito de este proyecto, el país debería poner en marcha otros proyectos similares, cuyos campos varían entre la infraestructura vial y el fortalecimiento de las estructuras exportadoras y comerciales, así como proyectos que se preocupen por desarrollar los sectores de la salud y la educación para que el país se desarrolle económicamente y socialmente.

Capítulo 7: Bibliografía

- Bulletin Officiel du Royaume du Maroc (2015). *Décret fixant le nom des régions» (pdf).Portail National des Collectivités Territoriales (en francés)*. (2015, mayo 20). Consulté le septembre 11, 2017.
- Centre d'Etudes et de Recherches Démographiques (CERED-HCP). (2018). *Rapport*. Récupéré sur https://www.hcp.ma/Centre-d-Etudes-et-de-Recherches-Demographiques_a735.html
- Direction rgionale de Tanger-Tetouan-Alhoceima (2014) *Notes d'information sur Les comptes regionaux*. Récupéré sur <https://www.hcp.ma/region-tanger/attachment/968901/>
- Doeringer, P. & Terkla, D. (1995). Business strategy and cross-industry clusters. *Economic development Quarterly* (9), 225-237.
- Elverdín, J., Ledesma, S. A., Zain El Din, E, y Cittadini, E. (Eds.) (2014). *Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios: documento base y estructura organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.
- Farrell, G. (1999). La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. Bruselas, Bélgica: Comisión Europea Récupéré sur http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2082015_Capitalesteritorial.pdf
- Fuentes Flores, M. A (2002). *Matrices de insumo-producto de los estados fronterizos del norte de México*. México D. F., México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (2014a). *la mise en ligne des micro donnees anonymisees du RGPH 2014* Récupéré sur https://www.hcp.ma/region-tanger/RGPH-2014_r9.html
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (2014b). *Projections de la population total du Maroc par age et sexe 2014-2050*. Récupéré sur https://www.hcp.ma/Projections-de-la-population-totale-du-Maroc-par-age-simple-et-sexe-2014-2050_a2209.html
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (2014c). *RGPH, Dirección Regional de HCP*. Récupéré sur https://www.hcp.ma/region-tanger/RGPH-2014_r9.html
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (2019). *Enquete Nationale sur l'emploi*. Récupéré sur https://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-l-emploi_a89.html
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (s. f.). *La situation du marche du travail (HCP)*. Récupéré sur <https://www.hcp.ma/search/LA+SITUATION+DU+MARCHE+DU+TRAVAIL/>
- Haut-Commissariat au Plan (HCP) (s.f.). *Comptes regionaux*. Récupéré sur https://www.hcp.ma/Comptes-regionaux_r209.html
- Ministere de l'interieur (s. f.), *Portail national des collectivites territoriales*,. Récupéré sur <http://www.pncl.gov.ma/fr/News/Alaune/Pages/Nouveau-d%C3%A9coupage-r%C3%A9gional-du-Royaume.aspx>
- Mohamed VI (2003). *Discours du ROI Mohamed 6 a l'occasion du lancement de l'activite portuaire de Tanger Med*. Récupéré sur <http://www.pncl.gov.ma/Discours/TTDiscours/2003/Pages/124.aspx>
- Pateau, M. (2014). Le complexe portuaire « Tanger Med » : une stratégie économique aux dépens d'une gestion durable des risques naturels. *Bulletin de l'association de geographes francais*, 91 (39, 389-400. <https://doi.org/10.4000/bagf.1699>

- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations, "Building the Microeconomic Foundations of Competitiveness," in The Global Competitiveness Report (World Economic Forum)
- Porter, M. E. (1999). *Cumulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Deusto.
- Robert, N. (1979). The Idea Of Progress, *Literature if liberty*, 2 (1), 7-38.
- Robert, N. (1986). La idea del progreso. *Libertas*, (5), Recuperado el 10 de junio de 2012, de http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/45_2_Nisbet.pdf
- Tanger Med (2017a). *Fundacion Tanger Med*. Récupéré sur <https://www.tangermed.ma/es/fondation-tanger-med/>
- Tanger Med (2017b). *Rapport annuel Tanger Med*. (2017). Récupéré sur https://www.tangermed.ma/wp-content/uploads/2018/12/Rapport_annuel2017_TM.pdf
- Tanger Med (2018). *Rapport annuel Tanger Med*. Récupéré sur https://www.tangermed.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport_Annuel_Tangermed_VFR_2018-Web.pdf
- Tanger Med (2019a). *Livret corpo Francais*. Récupéré sur <https://www.tangermed.ma/wp-content/uploads/2020/01/livret-corpo-Francais-2019-WEB.pdf>
- Tanger Med (2019b). *Tanger Med Logistics and industrial hub investment memorandum*. Récupéré sur <https://www.tangermed.ma/wp-content/uploads/2019/09/Memo-investissement-2019-1.pdf>
- Tanger Med (s.f.). *Historia del proyecto Tanger Med*. Récupéré sur <https://www.tangermed.ma/es/chronologie-du-projet/historique-du-projet/>
- Vázquez Barquero, A. (1990). Dinamica regional y restructuracion industrial. *Sociologia del trabajo*, (10) 41-68.

Anexo: Las prácticas en IMEFE

El IMEFE es el Instituto Municipal de Empleo y Formación Empresarial del Ayuntamiento de Jaén. Se trata de una entidad que se ha convertido en auténtico motor de desarrollo de la ciudad de Jaén y de su entorno por su capacidad para generar recursos encaminados a la formación y al empleo. El instituto tiene como objetivo poner en marcha programas de promoción e inserción profesional en favor de los jóvenes y desempleados con sus propios recursos o en coordinación con otras entidades y particulares.

Objetivos de las prácticas

- Aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo del master aplicados en un entorno laboral real, para ver las dificultades y aprendizajes que se tiene en los empleos en la vida real.
- Actualizar una guía de Recursos hecha hace 10 años.

La Metodología usada

Después de la entrada del estado de emergencia en el país, se realizó todo el trabajo desde casa y al no poder hacer visitas, la búsqueda se limitó a los recursos en páginas web.

La metodología que seguí en mi trabajo es la siguiente:

- Buscar información en páginas webs de cada institución y ver si siguen trabajando con los mismos programas de la antigua guía.
- Actualizar la información de la guía, si existen cambios en los programas o cambios en los objetivos.
- Esta guía de recursos está dividida en varios bloques, de dichos bloques me tocó investigar y actualizar información del primer bloque de “Orientación”. A veces no se encuentra información acerca de los programas en este caso es mejor llamar a las instituciones o mandarles mensajes por correos para saber más información sobre los programas que siguen.
- En algunos casos no se puede actualizar porque no hay cambios en los programas.
- Toda la información recabada se vaciaba en el formato que previamente proporciono el personal del IMEFE.

El periodo de prácticas como mencioné antes fue durante el confinamiento, por eso tuve que elaborar reportes semanalmente para mandárselos a mi tutor de las prácticas, por ejemplo:

REGISTRO DE ACTIVIDADES DE LA SEMANA DEL 20 AL 25 DE abril de 2020

INSTITUCION	Intento 1	Resultado	Intento 2	Resultado	Intento 3	Resultado	Observaciones
ASEIS LAGARTO	Se llamó el día 24 de abril a las 11:00 am	Respondieron					Proporcionan la información necesaria para la actualización
ASOCIACIÓN OBJETIVO VIDA	Se llamó el día 24 de abril a las 12:25 am	No Respondieron	Se llamó el día 24 De abril a las 12:30 am	No respondieron	Se llamó el día 24 de abril a las 12:35 am	No respondieron	Voy a intentar a llamar la próxima semana

Institución	Programa	Existencia del programa	Actualización o cambio	Datos añadidos
ASEIS LAGARTO: ASOCIACIÓN POR EL EMPLEO Y LA INTEGRACIÓN SOCIAL	SERVICIO DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL "ANDALUCÍA ORIENTA": ya no existe y se cambia por el programa "Incorpora de la CAIXA "	Con la información recabada en la llamada telefónica se corrobora que el programa ya no existe y se cambia por el programa "Incorpora de la CAIXA "	Se cambia toda la información al no existir el programa mencionada anteriormente.	Teléfono, Email , Dirección ,Pagina de Facebook, Twitter, Pagina del programa Pagina web
ASOCIACIÓN OBJETIVO VIDA	PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN	El programa continúa	Sigue Igual así dice la página web pero voy a llamarlos la próxima semana	Página Web, Teléfono, Email , Dirección y Pagina de Facebook

Una vez recabada la información se rellenaba la guía de actualización con los datos nuevos, y se añade el teléfono, email, dirección y pagina web de la institución, por ejemplo:

FUNDACIÓN PROYECTO DON BOSCO	
13	Programa: Programa mas empleo
	Fuentes de financiación: Es un proyecto financiado por la Fundación Don Bosco, el Fondo Social Europeo y "Obra social Caixa"
	Población destinataria: Una iniciativa destinada a personas en riesgo o en situación de exclusión social, prioritariamente para jóvenes menores de 30 años.
	Objetivos: -Participan desde el inicio del itinerario, compartiendo todos los espacios y fases, para conseguir una mejor integración socio laboral de las personas. -Mejorar la empleabilidad desarrollando itinerarios de inserción socio laboral flexible y adaptado que redunden en la mejora del entorno.
	Descripción: Es una organización sin ánimo de lucro de ámbito estatal que tiene como principal finalidad, en el marco de la promoción y defensa de los derechos humanos, el desarrollo integral de menores y jóvenes en situación de riesgo o exclusión social, actuando también sobre otros colectivos que inciden en dicho desarrollo.
	Página Web: https://fundaciondonbosco.es/que-hacemos/
	Email: jaen@fundaciondonbosco.es
	Dirección: C/ Tetuán 20 23009 Jaén Teléfono: 953 281 948

Obstáculos de las prácticas

Durante el periodo de las prácticas, me enfrenté a muchos obstáculos, los cuales son:

- Uno de los mayores inconvenientes es que la información de las páginas web, es limitada y no logra describir las características específicas de los programas concretos.
- Algunos de las empresas e instituciones no respondían a las llamadas por la contingencia en el país.
- Conseguir la información detallada de cada programa es complejo y requiere una búsqueda ardua.

Conclusiones personales:

Desafortunadamente debido a la pandemia no tuve la oportunidad de conocer el ambiente laboral del IMEFE, porque todo el trabajo se realizó desde casa. En principio creí que esta situación iba a afectar negativamente en mis actividades, pero al final no fue así y no puedo negar que fue una experiencia nueva y diferente. En verdad las actividades que realicé en las practicas no tuvieron que ver con las materias tratadas en el máster, mi idea era relacionar las practicas a algo que tuviera que ver con el territorio, y ver si existe una concentración de las empresas o instituciones que ayudan a la búsqueda de empleo. No obstante, la formación que imparte el IMEFE me parece interesante y fue un placer hacer las prácticas con ellos. La experiencias fue buena y aprendí cosas nuevas que puedan ayudarme en mi trabajo en el futuro.