

Mohsine Edfouf\*

# EL SECTOR PRIVADO EN MARRUECOS: EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN\*\*

*La industria marroquí tuvo su despegue en los años treinta, fundamentalmente en los sectores de infraestructuras y minas, y con una fuerte presencia francesa y española. A lo largo de las décadas siguientes, el aparato productivo se fue diversificando y cambiando su propiedad a empresarios marroquíes. No es posible hacerse una idea de la evolución del sector privado marroquí sin conocer estos antecedentes. Por ello, en el presente artículo se analiza este proceso histórico para, seguidamente, describir la evolución de los principales grupos industriales que existen hoy en el país.*

**Palabras clave:** industria, política industrial, análisis histórico, Marruecos.

**Clasificación JEL:** D20, L10, L20.

## 1. Introducción

No es posible hacerse una idea de la evolución del sector privado marroquí ni de la formación de grupos económicos sin analizar previamente su sistema productivo y la publicación de las normas y leyes que debían permitir crear un sector privado y unos grupos económicos consolidados, tal y como ello se entiende en un contexto de economía de mercado.

Marruecos tenía, sin duda, muchas bazas que podían convertirlo en paso obligado y en ruta comercial tradicional entre los dos extremos de la cuenca mediterránea tanto de Oeste a Este como de Sur a Norte, Occidente con Oriente, África con Europa, algo que habría tenido

un impacto positivo sobre su potencial comercial y, a partir de ahí, sobre su desarrollo económico y la formación de empresas fuertes y dinámicas.

La situación de Marruecos como cruce de caminos situado en el extremo del Mediterráneo con una importante fachada atlántica, cercano a Europa y a las rutas utilizadas por las caravanas debía haber favorecido la aparición de intercambios provechosos y un dinámico desarrollo del comercio, lo que a su vez pudo constituir un impulso para la diversificación económica. Ese potencial se vio, sin embargo, truncado por la situación de desmembración del territorio y la falta de seguridad, que constituían importantes factores de inercia opuestos al despegue de Marruecos y a su expansión económica sostenida.

## 2. Los orígenes de la industrialización en Marruecos

En los siglos XVIII y XIX, la inestabilidad reinante en el país y la ausencia de una autoridad administrativa unifi-

---

\* Analista de inversiones. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Marruecos.

\*\* «Secteur privé marocain: évolution et consolidation». Traducción de Gregorio Marañón.

cadora que controlase el conjunto del territorio impedía la evolución hacia una economía liberal capaz de permitir la formación de verdaderos empresarios dispuestos a tomar el relevo del buen hacer de los comerciantes de que podían vanagloriarse muchos marroquíes.

Es igualmente necesario situarse en los albores del siglo XX, época de la llegada del protectorado tanto en la zona Norte bajo influencia española, como en la zona Sur dominada por la potencia colonial francesa para ver esbozarse normas y estructuras que conducirían al país hacia una economía liberal.

Antes de ese período, Marruecos era un país donde predominaba una economía de subsistencia basada fundamentalmente en la agricultura tradicional que coexistía con un sector artesanal, sobre todo en las ciudades históricas. Los intercambios comerciales estaban muy limitados y se realizaban en buena medida en los «zocos» semanales (mercados en el medio rural o en las zonas exteriores de las ciudades). La población rural era la predominante, representado más del 85 por 100 de la población total de Marruecos.

En el país reinaba una cierta anarquía y el poder del Sultán era contestado fuera de las grandes ciudades. Este período era conocido por la existencia de una separación del territorio en dos zonas, la de Blad El Makhzen bajo control del Sultán, que se podía considerar como la Administración Central y la del Blad Siba fuera del control de su autoridad.

Todos estos factores no contribuían a la formación de una economía de mercado, ni a la formación de empresarios en tanto que dirigentes y/o propietarios de empresas. Fue, pues, necesario que el poder del protectorado se consagrara, en primer lugar, a una cierta pacificación y reunificación del territorio en su conjunto. Para ello, una de las primeras tareas y prioridades consistió en proporcionar seguridad al conjunto de regiones que se encontraban fuera del poder del Sultán.

A partir de los años treinta se instaura realmente un nuevo orden económico, a lo que ayudó la pacificación y la producción de legislación económica (Dahír de 1913 sobre el Código de Comercio y Dahír de 1926 sobre so-

ciudades y Registro Mercantil) y social (legislación laboral de 1913 modificada en 1937) y que fueron el punto de partida para la transformación del viejo país agrícola y artesano. La confianza instaurada impulsó la captación de inversiones, la extensión de cultivos y la implantación de equipamientos modernos.

En 1930, los capitales invertidos en el conjunto del territorio marroquí rondaban los 500 millones de francos franceses (FF) y el comercio exterior se acercaba anualmente a los 4.000 millones de FF. El sistema arancelario, considerado un acto de prosperidad, era igualitario y bajo: 12,5 por 100 *ad valorem* para los países signatarios del Acta de Algeciras, lo que permitía al consumidor acceder a productos importados a precios relativamente bajos.

Las inversiones procedentes del exterior se vieron favorecidas por la ausencia de impuestos tanto sobre los beneficios como sobre el volumen de negocios. Sólo el 14 por 100 de las inversiones venían del interior del país, siendo el resto capital extranjero. El capital se invertía sobre todo en actividades agrícolas. A partir de 1930 se desarrolla de manera sostenida un sector agrícola europeo, se constituyen grandes explotaciones dedicadas a cultivos para la exportación utilizando para ello técnicas modernas. La agricultura tradicional marroquí experimentaba un retroceso en beneficio de la agricultura colonial y de una incipiente industria. La vida del país cambió de forma notoria y el tejido económico-social había sufrido una fuerte mutación.

El movimiento de capitales ha sido, sin embargo, engañoso, la implantación de la industria no condujo a un proceso industrial de fabricación. La industria marroquí no podía compararse con la de los países desarrollados de la época, existían sólo ciertas similitudes con dichos países en lo referente al arranque de su potencial industrial. La industria marroquí de entonces se distinguía por la debilidad e incluso ausencia de procesos de fabricación, las materias primas apenas se transformaban, las minas, a pesar de su importancia, no hacían sino exportar su producción bruta, la producción agrícola, forestal y pesquera se recoge más que se transforma. La industria se reducía más a una mera especulación que a una

transformación y creación de valor añadido, lo que originaba un cierto tipo de comercio o buen negocio.

El sector más dinámico fue el de las infraestructuras y el que contribuyó, en mayor medida, al crecimiento del sector privado; las actividades más dinámicas se desarrollaban en los puertos, muelles, carreteras, ferrocarriles y, sobre todo, en los edificios públicos.

La empresa privada, impulsada por las infraestructuras ha mantenido un ritmo sostenido, instalando medios que favorecían el comercio: carreteras de acceso a las minas, conexiones ferroviarias, establecimientos de *import-export* y sedes de grandes sociedades financieras. Todas las grandes empresas francesas de infraestructuras estaban presentes en Marruecos a través de filiales tales como Chaufour Dumez o Campenon Bernard entre otras y detentaban prácticamente el monopolio de la construcción y las grandes obras.

La llegada de la industria se produjo en dos sectores: infraestructuras y minas. De esta forma, las industrias ligadas a las infraestructuras y a la construcción fueron las primeras en erigirse en unidades de transformación estructurada: cementeras, fabricación de ladrillos, de azulejos y mosaicos se multiplicaron en diferentes regiones y, sobre todo, en el litoral atlántico.

La industria minera y en particular los fosfatos y en menor medida el carbón en el Este de Marruecos, tuvieron un desarrollo creciente dando lugar a la emergencia de un importante aglomerado en torno a las zonas mineras (Oujda y Khourigba).

El período de la guerra entre 1939 y 1945 ha permitido el arranque de la industria y su afirmación como actividad productiva; el corte con la metrópolis ocurrido durante la Segunda Guerra impuso la creación de unidades de transformación y de productos de consumo. El bloqueo establecido por los aliados a las autoridades del protectorado francés, cercano al Gobierno de Vichy, redujo tanto la actividad exportadora como la importadora.

Las ciudades portuarias fueron las grandes beneficiarias tanto de las infraestructuras públicas como privadas y se desarrollaron fuertemente, tal fue el caso de Safi que acogía 15 conserveras en su recinto portuario, Tán-

ger y, sobre todo, Casablanca que conoció la mayor afluencia de unidades industriales. En el puerto de Casablanca se manipulaban más de 4.000.000 de toneladas de mercancías a principios de los años cuarenta.

En la zona de protectorado tanto francés como español, la clase empresarial estaba formada fundamentalmente por personalidades que gestionaban sus propias empresas y estaban presentes en la agricultura, la construcción y las industrias de materiales de construcción e inmobiliaria.

El empresariado medio, el que tenía intereses en varias empresas y con plantillas de más de un centenar de trabajadores, fue el más dinámico e influyente en la política del poder colonial. La Cámara de Comercio de Casablanca, dominada por ese empresariado medio, se consideraba como el poder dentro del poder.

La gran clase empresarial, presente en los Consejos de Administración, tenía un carácter mucho más anónimo y estaba representada por un delegado de un grupo financiero establecido en la metrópolis. Las grandes empresas instaladas en Marruecos estaban también en su mayoría bajo la influencia de instituciones como Paribas, Banque Mirabeaud, Banque Morgan, Peñaroya, Alsthom y el grupo Hersant, entre otros.

De entre todos estos grupos económicos, el banco de Paris et des Pays Bas, Paribas, era el que tenía una mayor presencia en la economía marroquí puesto que controlaba la emisión y la circulación monetaria en Marruecos por su dominio de Banque d'Etat du Maroc (el Banco de Estado de Marruecos que desempeñaba el papel de banco emisor) y también el gran conglomerado l'Omnium Nord Africain, ONA.

La burguesía marroquí permanecía al margen del desarrollo industrial y su presencia era más notoria en el sector agrícola, donde una cierta apertura sobre el modelo de producción introducido por los europeos le permitió consolidar su experiencia en el sector e interesarse por otras actividades de entre las que cabe destacar el sector inmobiliario.

El comercio era una tradición de ciertas etnias como los comerciantes de Fez, de origen árabe-andaluz y

a través de los *Kissariats*: (especie de bazar cerrado), se dedicaban a intercambiar todo tipo de mercancías, afirmando así su presencia en los negocios. El comercio de tejidos y del cuero, productos estrella en las ciudades tradicionales poseedoras de tecnología y donde se localizaban las curtidurías tradicionales, era el más dinámico y se había convertido en un coto reservado para los comerciantes originarios de Fez.

Por su parte, la etnia *soussie* (originaria de la región del Souss en el sur de Marruecos) tradicionalmente caravaneros y comerciantes con una gran movilidad geográfica y una solidaridad que ha contribuido a forjar su espíritu de empresa, se reveló como la más apta para controlar el comercio minorista y de redes de pequeños comercios especializados en la alimentación. Estaban presentes e implantados en la mayor parte del territorio marroquí.

La incipiente burguesía marroquí se consolidó a principios de los años cuarenta gracias a su papel de intermediario entre el gran comercio europeo y el Marruecos profundo. De esta forma, el sector del comercio mayorista de grano, un auténtico sector privado marroquí que se mantenía en el anonimato, se estructuró rápidamente mediante la inversión en silos y se hizo ineludible para poder llevar a cabo la mayoría de las transacciones y las importaciones.

La distribución y el comercio mayorista se habían instalado en Casablanca y, más concretamente, en Derb Omar (carretera de Mediouna) donde se habían instalado mayoritariamente los comerciantes de Fez. Esta zona se convirtió por entonces y, continúa siéndolo en la actualidad, en el centro del comercio mayorista y el proveedor a nivel nacional de todo tipo de productos.

Esta burguesía, sobre todo la de la ciudad de Fez, cuyo nivel educativo e intelectual era superior al de otras regiones del país, se posicionaba para imponerse durante la era pos-colonial. Los movimientos nacionales, sobre todo el Partido de Istiqlal, fueron apoyados a nivel financiero, entre otros, por la burguesía marroquí y en particular la de origen de Fez que seguía siendo de corte tradicional, conservadora y bastante cercana a los medios religiosos, lo que animaba a islamizar los negocios más que a «marroquinizarlos».

Al final del protectorado, la economía marroquí estaba formada por una multitud de establecimientos comerciales y de algunas empresas industriales, que en realidad eran ramificaciones de grupos financieros e industriales cuya sede estaba en Francia o en España para las pocas empresas instaladas en la zona Norte bajo control del protectorado español.

### 3. La emergencia del empresariado marroquí

El período de independencia anunciaba la salida de la mayoría de los empresarios franceses de Marruecos y, en menor medida, de los españoles de la zona Norte; se perfilaba con fuerza la creación de un ambiente propicio para el relevo y la toma de control de los negocios hasta entonces en manos de europeos por parte de la burguesía local. Los ricos resistentes o que habían participado de cerca o de lejos en el movimiento nacional estaban dispuestos a aprovechar la oportunidad de hacer buenos negocios. Se ponían en marcha los mecanismos, las normas y las leyes para una «descolonización económica» de los sectores productivos.

Las veleidades nacionalistas y la influencia de corrientes socialistas muy a la moda y omnipresentes en aquella época, sobre todo en los países del Tercer Mundo, contribuyeron a la implantación de un régimen económico dirigista, conservador y proteccionista que favorecía enormemente la producción local y el desarrollo de la etiqueta «empresa marroquí». La intervención de los poderes públicos no se limitó pues a legislar, sino también a participar de forma directa en el sistema productivo mediante la toma del control de sociedades «marroquinizadas», a la creación o a la toma de participación de las empresas industriales, agrícolas, financieras o de servicios. La surtida presencia de empresas públicas en el ambiente económico tuvo un gran peso sobre este sistema mixto y no contribuyó a la formación de un sector privado sobre todo en lo que a la industria se refiere.

Al igual que ocurriera en la mayoría de los países que vivieron procesos de descolonización, Marruecos adoptó una estrategia de desarrollo económico que se sus-

tentaba en la protección de su industria y en particular la del sector textil que era la actividad manufacturera más dinámica del país. La política de sustitución de importaciones se plasmó en la imposición de altas tasas a las importaciones y, a la vez, por la puesta en marcha de códigos de inversión que favorecían la creación de empresas.

La adopción del plan quinquenal 1960-1964 implicaba la puesta en práctica de dicha estrategia de desarrollo cuyas prioridades consistían en estimular la creación de un tejido industrial local y en contribuir a la creación de empresarios con un importante poder económico, manteniéndose al mismo tiempo afiliados al poder y fieles al mismo. Desde entonces, el sector privado marroquí ha evolucionado bajo la sombra del Makhzen que poseía el arte de utilizarlo y manipularlo según las circunstancias y necesidades del momento.

En el período 1971-1973, se promulgaron las Leyes sobre la «marroquinización», proceso que duró hasta principios de los años noventa, y que supuso en la práctica la «marroquinización» del capital a nivel de empresa sin ninguna distinción sectorial y fue un incentivo determinante para favorecer la formación de capital local. Tanto los hombres cercanos al poder, al Makhzen (o a sus representantes), así como aquellos cercanos al partido Istiqlal fueron quienes salieron mejor parados. Esto ocurrió muy al principio de la independencia, época que quedó marcada por el apogeo del viejo partido nacionalista.

Muchas empresas, de todos los sectores de actividad, pasaron, entonces, bajo el control de los nuevos hombres locales de negocios. La perla de la economía marroquí, el Omnium Nord Africain controlado por intereses franceses, especialmente Paribas, fue uno de los primeros en caer en el regazo marroquí.

Prácticamente, la totalidad de los sectores se vieron afectados: la minería, la agricultura y la agroindustria, la pesca y la industria conservera, los materiales de construcción, la construcción y las obras públicas, el sector textil y del cuero, las finanzas y la distribución de productos energéticos, entre otros. Todos los negocios relacionados

con estas actividades quedaron bajo el control del capital marroquí y a partir de 1973 hicieron su aparición los primeros *holdings* con capital marroquí dominante.

Esta fase de política económica proteccionista y de recuperación de la «soberanía económica» coincidió además con la concesión de enormes ventajas a la empresa local.

Estas ventajas se traducían en el establecimiento de un Programa General de Importación con cupos restrictivos y altísimos derechos de aduana, prohibición para los extranjeros de poseer el control de las empresas, transferencia de terrenos públicos a precios muy asequibles y pagaderos en plazos largos, créditos a tipos de interés subvencionados por el Estado en forma de bonificación de intereses y enormes ventajas fiscales. Los poderes públicos no escatimaron esfuerzos para mimar al capital local, poniéndole los rendimientos en bandeja.

Muchos hombres presentes en la gestión de los asuntos públicos durante la etapa poscolonial se convirtieron de forma repentina en hombres de negocios o empresarios. En Marruecos desde la independencia hasta nuestros días prácticamente no ha existido una separación real entre el mundo de los negocios y el de la política. El empresario permanecía siempre deudor de su fortuna al Makhzen. Siempre existió un espíritu paternalista en los vínculos entre el mundo de los negocios y el poder, sobre todo durante el reinado del difunto monarca Hassan II. El ejemplo que mejor lo ilustra es el del grupo Karim Lamrani, cuyo fundador, avisado hombre de negocios fundó a partir de finales de los sesenta un grupo económico diversificado en la distribución de madera y el automóvil, entre otros. Fue Director General del Office Chérifien des Phosphates, cercano a Hassan II, y ha sido en varias ocasiones Primer Ministro. Otro ejemplo de un funcionario que se reconvirtió con éxito al mundo de los negocios desde su puesto de servidor del Estado y creó el grupo Omfipar, con importantes inversiones en el sector agrícola y de los embalajes, es el de Hassan Lyoussi. En el sector del textil y confección se puede citar al Grupo Snoussi, fundado por un ex Ministro de va-

rios Gobiernos de la época del antiguo monarca Hassan II, y que controla varias empresas de las más fructíferas de la actividad y de las más dinámicas en cuanto a sus contribuciones a las exportaciones del país. La empresa Atlantic Confección perteneciente al grupo es la primera del sector de la confección del país con una facturación de unos 50 millones de euros (545 millones de dirhams). Existen varios ejemplos de este modelo de empresarios que han logrado gracias a la experiencia adquirida dentro de la Administración, a los apoyos y el dominio de los circuitos de la misma, consolidarse como empresarios de alto nivel en Marruecos.

Esta situación ha hecho que el sector privado marroquí, a pesar de todos los privilegios y de la situación de renta de que ha disfrutado desde la independencia hasta nuestros días, no se haya consolidado y haya quedado lejos de las expectativas que en él había depositado la Administración para la formación de un tejido industrial fuerte y variado. También ha faltado a sus responsabilidades como motor de la economía para contribuir al esfuerzo de inversión, de creación de riqueza y de multiplicador de las oportunidades de empleo. La forma en que el sector privado marroquí se concibió y evolucionó puede justificar los reproches que se le hacen. Este sector se formó, en buena medida, en un contexto de toma de control por el capital local de los negocios con el beneplácito del poder y no tanto por un sentido de creatividad, de innovación, de búsqueda de riesgo, cualidades todas reconocidas en los empresarios. Esta situación no favoreció la expansión del capital privado local y frenó su evolución, impidiendo así la perennidad de algunas fortunas formadas tras la independencia, tal fue el caso de las que tomaron el control de algunas empresas de obras públicas o de fincas agrícolas fundadas y desarrolladas por colonos. El otro hándicap del sector privado marroquí es su falta de apertura, su aprensión a lograr alianzas y su limitación para evolucionar en un marco de ósmosis familiar, lo que tuvo a su vez un impacto negativo en la bolsa de valores de Casablanca que, a pesar de las múltiples reformas, ha sufrido siempre de una falta, de introducción y de emisión de títulos,

pues el inversor privado marroquí tiende a dar una gran importancia a la discreción en sus negocios.

El ahorro y la inversión local privada seguían ausentes y esta debilidad del sector privado hizo aumentar el peso del papel económico que desempeñaba el Estado. Además, para compensar la debilidad de la inversión privada, el sector público creó instrumentos como los bancos de desarrollo, Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE), Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH), Crédit Agricole, la Caisse Marocaine des Marchés, entidades que no se limitaban a financiar los créditos a la inversión sino que también participaban en la creación de empresas. Los poderes públicos asignaron el papel de la creación y la gestión de empresas del sector productivo a otras instituciones, tales como el Office de Développement Industriel (ODI) o la Société Nationale d'Investissements.

La crisis de la hacienda pública de principios de los años ochenta con el fuerte endeudamiento del país y la incapacidad de hacer frente a los compromisos de la deuda, llevó al Estado marroquí a pedir ayuda al FMI, que concedió apoyo financiero e impuso la aplicación del Programa de Ajuste Estructural. Este programa predicaba una reforma global de la economía y además del saneamiento de las finanzas públicas y de la reducción de la deuda, la apertura del país a los mercados exteriores, la retirada del Estado, vía privatizaciones, de todo el sector productivo, limitando su intervención a la regulación.

#### 4. La situación actual

Esta nueva situación cambió por completo el orden internacional y, a partir de los años noventa, Marruecos se convertía en un auténtico hervidero de reformas económicas, lo que tuvo un impacto positivo tanto en el sector productivo privado como público. El sector público no sólo se retiró de una gran cantidad de empresas, sino que también reestructuró y modernizó ciertos sectores estrechamente ligados a la producción, tales como el de la energía, el agua, los transportes o las telecomunicaciones. Estas iniciativas permitieron el saneamiento de em-

presas públicas que desempeñaron un papel dinámico, imponiéndose como actores importantes en el paisaje económico marroquí.

El sector privado no permaneció inmóvil, permitiendo que soplasen aires de modernidad sobre los empresarios marroquíes que aprovechaban la apertura económica, las nuevas reformas, la privatización de empresas públicas interesantes, una mejor visibilidad a nivel de inversiones y la garantía de la presencia de inversiones extranjeras. Nuevas generaciones heredaron los negocios familiares, tomando el relevo y las riendas de los mismos, aplicando una gestión moderna, una política de comunicación dinámica y concentrándose en su oficio de base como núcleo duro, diversificando, al mismo tiempo, sus negocios con el incentivo añadido de la aproximación sin complejos al capital extranjero.

Es cierto que los ejemplos no se generalizaron, pero el éxito atrae a los imitadores y día tras día los observadores económicos asisten a la consolidación de empresas en grupos económicos diversificados sin temer a la captación del ahorro a través de la bolsa o a la apertura sobre el capital extranjero.

Los nuevos dirigentes que heredaron la gestión de los negocios tenían, sin lugar a dudas, una formación moderna, incluso de prestigio en ocasiones, pero no dudaron en integrar en su modelo de gestión la necesidad de terciar con el poder y de estar cerca de sus hombres.

La gestión moderna de los negocios en Marruecos no implica, sin embargo, una ruptura total con las prácticas del pasado; asistimos, con los hijos, a un *remake* del equipo de resistentes ricos que orbitaban alrededor del Makhzen y de la figura del Rey. Con algunas excepciones, se trata de una nueva generación unas décadas después en el tiempo y los mismos nombres y apellidos de primera fila del mundo de los negocios. Incluso al tratar de regenerar su sector privado, Marruecos permanece conservador.

La introducción de los conceptos de empresa ciudadana, participación en el esfuerzo solidario, lucha contra la pobreza o apoyo a las ONG toman en la actualidad el relevo a las «contribuciones forzosas» del sector priva-

do a las obras y edificaciones grandiosas en aras del prestigio del sistema político como fue el caso de la edificación de la gran mezquita de Casablanca durante la era de Hassan II.

En Marruecos, el sector privado organizado y estructurado según las normas del Código de Comercio y del derecho de sociedades puede entenderse cuantitativamente según los datos de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (Caja Nacional de la Seguridad Social, CNSS) y de la organización empresarial Confédération Générale des Entreprises du Maroc (Confederación General de Empresas de Marruecos, CGEM). Respecto a ello, en el informe anual de la CNSS, de 31 de diciembre de 2003, recoge a 121.420 como empresas activas afiliadas a este organismo. El mismo informe señala que sólo el 1 por 100 de las sociedades afiliadas emplean a más de 500 personas, mientras que el 16 por 100 de las personas jurídicas tienen entre 11 y 200 asalariados y el 83 por 100 de las empresas privadas cuentan con un máximo de 10 empleados. Los estudios de la CGEM, como los datos de afiliación, subrayan que el 54 por 100 de la producción industrial se realiza por el 8 por 100 de las empresas que emplean a más de 20 personas. Añade también que las industrias agroalimentarias, textiles, químicas y paraquímicas, que representan más del 44 por 100 de las industrias de transformación, son las que más contribuyen a la creación de valor añadido industrial.

Del conjunto de estos datos se puede deducir que el sector productivo marroquí ha marcado varios hitos. En primer lugar, el sector privado marroquí se desarrolló inicialmente y se consolidó, posteriormente, a partir de un crecimiento externo, sobre todo mediante las compras que se realizaron como consecuencia de las Leyes de «marroquinización» y últimamente de la privatización. Se trata de un sector que ha evolucionado en un entorno protegido y a menudo monopolístico. Finalmente, la alianza con el poder ejecutivo ha sido determinante y, en más de una ocasión, ha permitido la formación y afirmación de empresas que sin el empuje del poder político difícilmente habrían sobrevivido en un mercado competitivo.

En términos de consolidación, la economía marroquí no dio lugar en el período postcolonial al desarrollo de grandes grupos económicos estructurados, con la excepción de ONA, la concentración o la consolidación de grupos privados en forma de *holding* no apareció en la escena económica marroquí hasta la década de los noventa. El sector de los hidrocarburos es, sin ningún género de duda, el que dio origen a un mayor número de grupos con conglomerados de empresas que, mediante alianzas, sobre todo con grupos extranjeros, se diversifican cada vez más.

La presencia de los grupos públicos es todavía fuerte, a pesar de la política del Estado para su retirada del sistema productivo mediante privatizaciones o concesiones. Algunos grupos públicos, de los que citaremos los más conocidos, son auténticos núcleos centrales en su sector respectivo. Éste es el caso del grupo Office Chérifien des Phosphates (OCP), que participa con casi un 5 por 100 en la formación del PIB marroquí y en un promedio anual del 14 por 100 de las exportaciones del país, del Office National de l'Energie (ONE), de la Caisse de Dépôt et de Gestion, institución especializada en la recaudación del ahorro institucional (el primer inversor del país en el sector inmobiliario y de equipamiento turístico), de Maroc Telecom (una de las primeras empresas del país) cuya privatización total no se ha completado a pesar de la cesión de la mayoría del capital a la multinacional francesa de telecomunicaciones Vivendi Universal y de la salida a bolsa de una parte de su capital, de l'Office National de l'Exploitation des Ports o del Office National du Développement des Aéroports. Se podrían mencionar más empresas públicas presentes actualmente en los más diversos sectores.

Por otro lado, y debido a la caducidad de la Ley sobre la «marroquinización», y de las garantías ofrecidas para la repatriación del capital, el surgimiento de grupos extranjeros es un fenómeno creciente que se acentúa y confirma la apertura de la economía marroquí. De este modo, algunos sectores como el cemento (Lafarge, Holcim o Ciments Français), la hostelería (Accor o Somed), la industria petrolera (Total Elf, Corral), la agroindustria (Grupo Castel:

Brasserie du Maroc o Vinos Castel) o el financiero (BNP-Paribas, controlando la BMCI; Société Générale con sus filiales SGMB, Egdom, Marocaine Vie) están, en buena medida, dominados por grandes multinacionales.

Los principales grupos económicos privados conocidos y que están estructurados de forma consolidada como *holding* representan una veintena en total y entre los más destacados cabe citar a Omniun Nord Africain, Finances. Com, Akwa Groupe, Oismine, Ynna, Wafa Corp-Sopar, Diana Holding, Holmarcom, Safari-Cema, Delta Holding, Agouzal, Cofipac, Somed, Accor Maroc, Zellidja, Maropar, Finapack, Cofimag, GD Holding o Delassus, entre otros. La contabilidad marroquí todavía no ha impuesto la consolidación de los balances y del volumen de negocio de los grupos económicos, lo que impide contar con criterios fiables de clasificación de los grupos económicos.

## 5. Principales grupos económicos y su evolución

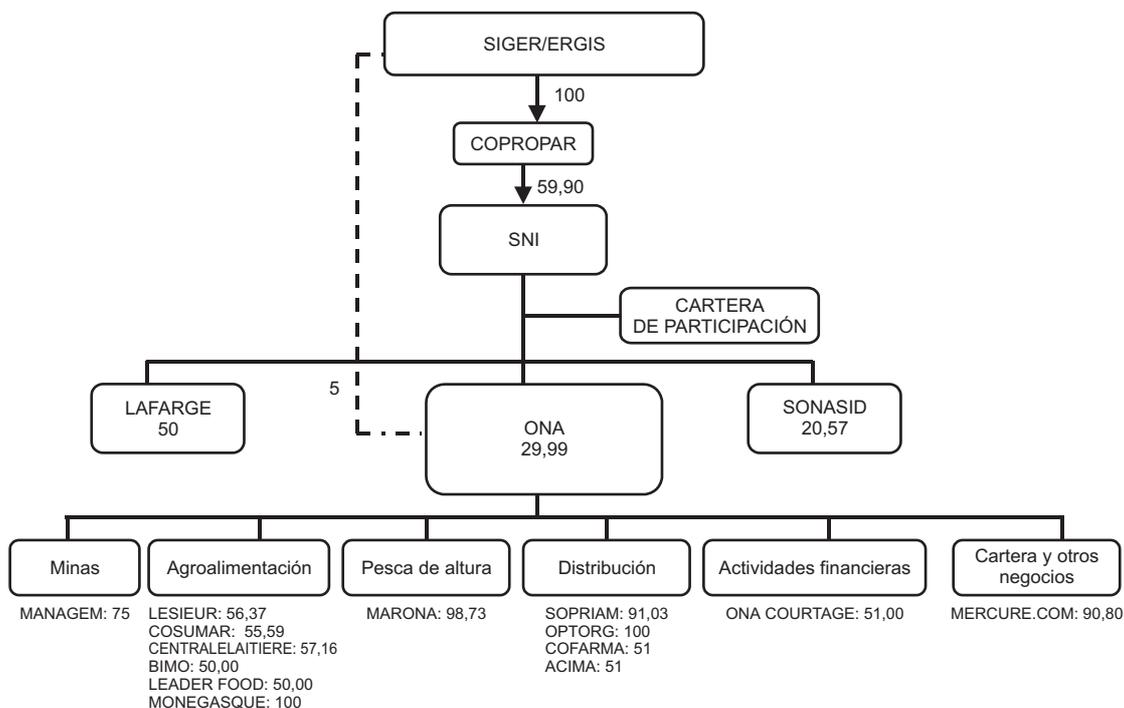
### Omnium Nord Africain

Es el primer grupo privado marroquí, fundado por el empresario francés Jean Epina, en 1919, y constituido inicialmente por sociedades de los sectores minero, de transportes y turismo que en el momento de la marroquinización pasó a estar bajo control de sociedades controladas por la familia real. La compañía Omnium Nord Africain, ONA, ha seguido una senda forzada hacia la modernización de su gestión y fue en 2002 objeto de un profundo remodelado a nivel de su estructura y gestión.

En una fase anterior, y en concreto durante los años ochenta, algunas tomas de participación mayoritarias y un crecimiento externo mediante nuevas adquisiciones, permitieron a este conglomerado convertirse en el número uno de Marruecos en varios sectores, entre los que destacan la agroindustria, que engloba la industria lechera, azucarera, materias grasas, conservera y mariscos; las finanzas, bancos y seguros; las minas y otras variadas actividades como la industria inmobiliaria, el vidrio o las telecomunicaciones. Esta diversificación, a

ESQUEMA 1

ORGANIGRAMA DE ONA  
(En %)



pesar de las alianzas con ciertos grupos internacionales tan conocidos como Siemens o Telefunken, no respondía a una estrategia bien definida y a criterios racionales de gestión.

Hay que destacar también que algunas sociedades del grupo trabajaban en un mercado muy cerrado y en un marco limitado más con la intención de satisfacer la demanda del único cliente, la Casa Real y su entorno, que de hacer crecer su volumen de negocio mediante el aumento de su mercado tal y como preconiza la noción clásica de empresa.

Para remediar esta situación que podía poner al grupo en apuros se adoptó en 1995 un plan estratégico con el objetivo de conseguir una mayor rentabilidad del capital invertido. Así, los dirigentes de ONA decidieron llevar a cabo una concentración de los negocios prioritarios y

estratégicos, a lo que siguió una desinversión de ciertas empresas no rentables, la reestructuración de otras sociedades del grupo y la realización de algunas adquisiciones importantes.

No obstante en 1999, continuaba la bulimia de ONA con la toma de control de la Sociedad Nacional de Inversiones (SIN), segundo *holding* marroquí, que había sido privatizado algunos años antes. Con esta operación el primer grupo privado marroquí completó sus sectores agroindustriales al integrar bajo su paraguas a una de las sociedades más rentables del mercado: Brasseries du Maroc, a la industria paraquímica con la primera cementera del país y a la primera unidad de producción de acero para la construcción. Ese mismo año, ONA se asocia con la multinacional francesa Danone para comprar las galletas Bimo, líder del mercado marroquí de la repostería, así como la so-

ciudad hispano-marroquí Leader Food (participada por la misma BIMO), de reciente creación y que estaba llamada a dar un vuelco al mercado de productos para aperitivos.

El acercamiento al grupo de seguros Axa se produjo a finales del año 2000, y en 2001 otra alianza con la multinacional francesa Auchan dinamizó el sector de la distribución del grupo.

La estrategia de crecimiento externo de ONA creó una gran sorpresa en el ámbito económico marroquí a finales de 2003 por la recompra, a la familia Kettani, de sus participaciones en el grupo Wafa-CORP, lo que permitió a ONA crear el primer polo financiero del país, el primer banco del Maghreb y el octavo de África.

La reorganización, con el objetivo de una racionalización de la gestión del mastodonte de la economía marroquí, llevó a los accionistas del grupo, y sobre todo a las sociedades Siger-Ergis (*holding* de participación de la Familia Real marroquí) a tomar decisiones de vital importancia que supondrán la puesta en marcha de la nueva estrategia de desarrollo del grupo. La nueva estrategia implicó un cambio de gerencia y se asignaron a las dos sociedades ERGIS papeles bien concretos y una nueva sinergia: gestionar las participaciones a nivel de ONA y SIGER y las tomas de participación a realizar con inversiones directas mediante creación o compra de acciones de entidades ya existentes. De esta forma, la ONA pasó a través de un movimiento de cambio de acciones a ser controlada por la Sociedad Nacional de Inversiones.

A finales de 2004, el volumen de negocios consolidado de ONA, alcanzó los 2.000 millones de euros (21.496 millones de dirhams) sin contabilizar la facturación de la SNI que representó unos 154 millones de euros (1.670 millones de dirhams), es decir, casi el 5 por 100 del PIB del país y una capitalización en bolsa de 14.756 millones de dirhams, lo que representaba cerca del 14 por 100 del volumen total de la Bolsa de Casablanca. La cotización de ONA y de sus nueve filiales supera el 50 por 100. El grupo cuenta con una plantilla de 20.000 personas.

El grupo opera actualmente en cuatro sectores estratégicos:

- Minas y materiales de construcción

- Agroalimentación
- Distribución
- Actividad financiera.

### Grupo Akwa

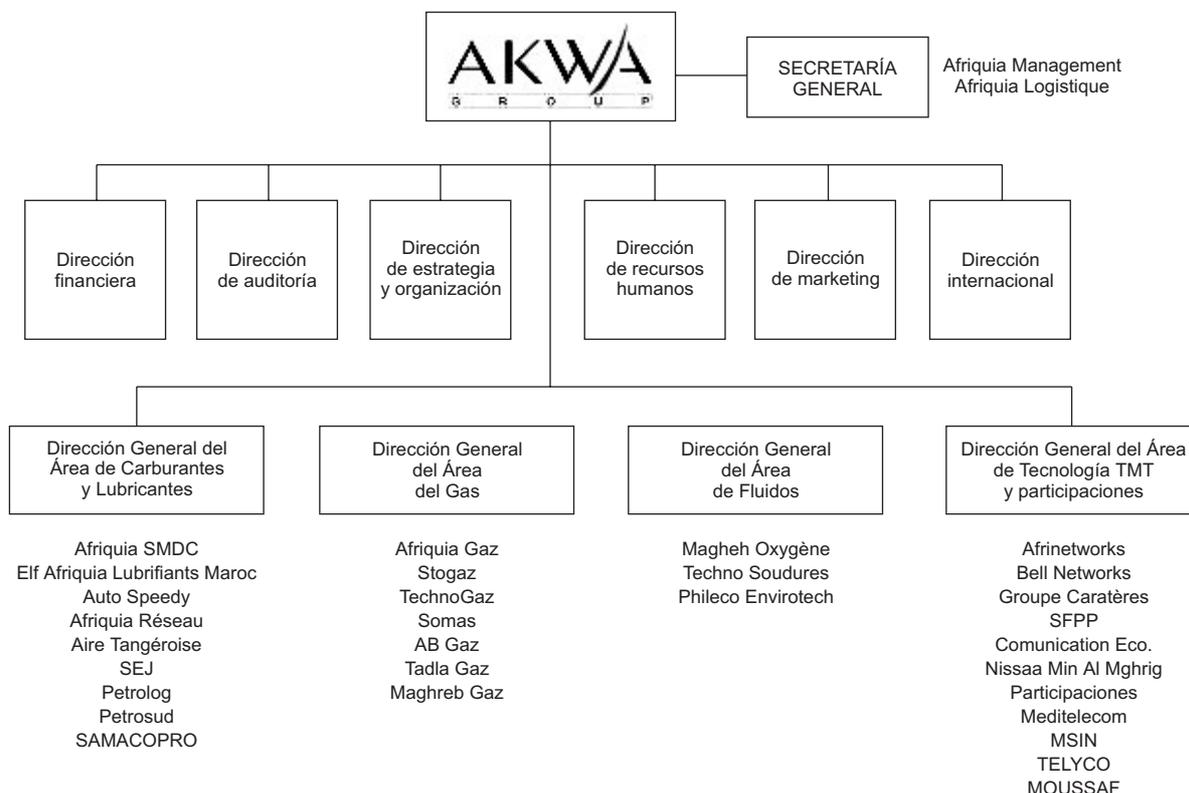
La actividad en el mundo de los negocios de Ahmed Oulhaj Akhannouch, primer fundador de lo que más tarde sería el grupo económico Akwa Holding, comenzó con la creación de una marmolería durante el periodo del Protectorado. El asunto tuvo sus sinsabores con las autoridades del Protectorado, debido a la estrecha relación de su promotor con el movimiento nacional. Ahmed Oulhaj encontró su vocación de exitoso empresario en el sector de la energía, y más concretamente en la distribución de productos energéticos y lubricantes. En el momento de la independencia, disponía de dos estaciones de distribución, una en Casablanca y otra en su región, Agadir. Sus vínculos con la familia Wakrim, dedicada a la actividad petroquímica, le permiten integrar la actividad de distribución y la industria petroquímica bajo el emblema de Afrikaia.

El auténtico lanzamiento de Afrikaia, como grupo económico en expansión, se produjo en 1987, con la adopción de una estrategia basada en políticas de modernización, de agrupamiento, de reestructuración, de diversificación y de optimización. La ejecución de esta estrategia y su consolidación se confió al hijo del fundador, Azis Oulhaj Akhenouch, quien al tomar las riendas de Afrikaia, a principios de los años noventa, procedió a segmentar la actividad de las sociedades del grupo y a reorganizarlas en función de la especialización. Ello llevó en 1993 a la creación de Akwa Holding como conjunto de empresas filiales agrupadas por actividades coherentes y homogéneas. Las actividades administrativas no ligadas a la producción se confiaron a dos nuevas sociedades, Afrikaia Logistique (transporte, inmovilización y mantenimiento, etcétera) y Afrikaia Management (contabilidad, informática, etcétera).

En marzo de 2002, se puso en marcha una nueva reorganización de 40 empresas de Akwa bajo el control de Akwa Group, nueva denominación del grupo y que dio lugar a la creación de cuatro polos de actividad: carburan-

ESQUEMA 2

ORGANIGRAMA DE AKWA



tes y lubricantes, gas y fluidos, tecnologías y medios de comunicación y telecomunicaciones y participaciones. Esta última reorganización estuvo acompañada de una campaña de comunicación de gran envergadura cuyo eslogan principal era: «el porvenir no espera». La campaña se hizo con la intención de sensibilizar al gran público sobre los principios característicos del grupo, es decir, espíritu de empresa, dinamismo y combatividad.

Actualmente, el grupo Akwa, puede considerarse como la décima empresa de Marruecos y el segundo grupo privado por volumen de negocio. Sus efectivos se cifran en cerca de 2.000 personas, de los que un tercio trabaja para la sociedad Afriquia, marca emblemática

del grupo y octava empresa de Marruecos por volumen de negocio (4.550,4 millones de dirhams en 2003). El volumen de negocio del grupo alcanzó 6.780 millones de dirhams, unos 610 millones de euros.

Entre las principales empresas del grupo figura Afriquia SMDC (Société Marocaine de Distribution des Carburants), la segunda empresa del sector de hidrocarburos, detrás de Shell. Tiene una red de casi 200 estaciones de servicio que cubre todo el territorio marroquí y se caracteriza por una imagen innovadora, tal y como lo demuestra la creación de Villages Afriquia, Afriquia Prestige o Afriquia Vedette o incluso el lanzamiento del pago mediante tarjeta, lo que les sitúa como pioneros en este sistema.

Las otras joyas del grupo Akwa son Afriquia Gaz y Maghreb Oxygène. La primera es líder en varios segmentos de su mercado y la segunda ha conseguido imponerse como segundo productor de gas industrial de Marruecos. Estas dos empresas han salido a cotización en la Bolsa de Valores Mobiliarios de Casablanca, lo que constituye un acto meritorio por parte del grupo Akwa, debido a la reticencia de las empresas marroquíes cuyo capital está en manos de un grupo familiar, a salir a bolsa.

La diversificación de estas actividades y su deseo de posicionarse en los nichos económicos modernos con importantes componentes tecnológicos ha llevado al grupo a invertir en el sector de las nuevas tecnologías y de la información, comprando un 11 por 100 del capital de Médi Telecom y de Bell Networks d'Andaloo.com. El grupo está presente en el sector financiero y la intermediación bursátil por medio de una participación en la empresa Marocaine de Services et d'Intermédiation (MSIn).

En 2002, el grupo tomó la decisión estratégica de fusionar una de sus filiales de distribución de productos de telecomunicación Afrinetworks con su competidor Telecom Distribution, lo que permitió unir las dos redes de distribución y consolidarse como el primer distribuidor de Meditel en el mercado.

La importancia y el papel de la comunicación en todas las sociedades no ha pasado desapercibida para el grupo Akwa, y lo incitó a introducirse en el sector de la prensa con una toma de participación en el grupo Caractères, que incluye a las sociedades SFPP, editora de *La Vie Economique* y *Communication Economique*, editora esta última de *Femmes du Maroc*, *Maisons du Maroc* y *Nissaa Min Al Maghrib*.

El grupo Akwa está también presente en uno de los sectores de moda en Marruecos, el turismo y el ocio, con una participación en Ibis Moussafir, grupo hotelero de gama media, gestionado por el grupo francés ACCOR.

En 2004 y entre los proyectos cuya realización ha llevado a cabo con éxito el grupo Akwa, figura la introducción en la logística portuaria, con la concesión de la gestión de la terminal de contenedores del nuevo puerto de Tanger Méditerranée, mediante la alianza con un espe-

cialista en la materia, Maersk España. La gestión de la terminal petrolera y de hidrocarburos de ese puerto con un operador extranjero de prestigio es una de las estrategias del grupo a medio plazo.

A principios de marzo de 2005, el acuerdo de acercamiento con el Grupo Oismine plasmó el nacimiento, a través de la mega fusión de las empresas filiales de ambos grupos del sector de distribución de hidrocarburos, Afriquia SMDC y Somepi, de la primera empresa del sector con el 30 por 100 de cuota de mercado, la quinta empresa de Marruecos en términos de facturación con unos 1.100 millones de euros (12.000 millones de dirhams). El Acuerdo prevé la absorción de la actividad de distribución de hidrocarburos de Oismine Group por Akwa Group.

La organización de Akwa Group se presenta tal y como muestra el organigrama del Esquema 2.

## Grupo Ynna

En 1948 Miloud Châabi, personalidad del sector de la construcción, crea la primera sociedad del grupo Association Foncière et Commerciale Africaine (AFCA), especializada en la construcción y la promoción inmobiliaria. El *holding* cuenta en la actualidad con una decena de sociedades en Marruecos, de las que la mayoría están estrechamente vinculadas al sector de construcción y obras públicas, alrededor del cual giran las actividades del grupo. La construcción y la fabricación de materiales para la construcción han consolidado la integración de la filial y han sido el motor y las bases del crecimiento del grupo. La experiencia del fundador y sus conocimientos del sector le permitieron consolidar las actividades del grupo mediante la compra de negocios interesantes surgidos del proceso de «marroquinización» a lo largo de los setenta (como la empresa Dolbeau) y de la privatización de los noventa (SNEP).

Actualmente el *holding* más conocido opera bajo el nombre de su fundador «Grupo Châabi» en sectores tan variados como la industria, la construcción y obras públicas, la promoción inmobiliaria, la agricultura, la distribución y el turismo. En 1986 debido a la multiplicidad y

diversificación de las sociedades pertenecientes al grupo y con la finalidad de hacer una gestión óptima del conglomerado, se hizo necesaria la consolidación en *holding*, bajo la denominación social de Ynna Holding.

A finales de 2003, el grupo Ynna figuraba entre los primeros grupos industriales privados de Marruecos, con un volumen de negocio consolidado de algo más de 520 millones de euros (5.710 millones de dirhams) y una plantilla compuesta por más de 11.000 personas.

El grupo Ynna es, por otra parte, una de las pocas empresas del sector privado marroquí con una presencia importante fuera de Marruecos. La internacionalización de esta empresa comenzó en 1968 mediante una exitosa experiencia en el sector de la construcción llevada a cabo en Libia. En la actualidad el grupo está presente en varios países extranjeros con proyectos de construcción y promoción inmobiliarias así como proyectos industriales en Europa (Francia), África (Egipto y Túnez) y Medio Oriente (Jordania).

Las principales empresas que forman el grupo Ynna Holding y su evolución figuran a continuación.

#### *Chaâbi Lil Iskane*

AFCA, primera empresa del grupo, se creó en 1948. Su objeto social consistía en la promoción y la asesoría inmobiliarias. Esta sociedad era conocida en varias ciudades de Marruecos debido a la realización de un gran número de proyectos inmobiliarios. A medida que AFCA iba creciendo y diversificando sus actividades, empezó a ser necesario adosarle otras empresas de la filial del sector de la construcción y obras públicas y, en 2001, el conjunto del negocio de la promoción inmobiliaria del grupo se reagrupó en una única filial: Chaâbi Lil Iskane que actualmente es uno de los actores más activos si no uno de los líderes del sector inmobiliario marroquí.

#### *Super Cérame*

El sector de la cerámica suscitó muy pronto el interés del promotor del Grupo, Miloud Chaâbi quien en 1964

creó una primera sociedad, Africérame dedicada a la producción de baldosas de gres. Una nueva estructura moderna, Super Cérame, absorbió en 1995 a la anterior, dando lugar así a una de las primeras filiales en Marruecos, reforzando mediante su producción instalada de 3.000.000 de metros cuadrados la capacidad y el control del grupo sobre el sector a pesar de que dos años antes se había creado la sociedad Gros Cérame, con una capacidad instalada de 6.500.000 de metros cuadrados.

#### *Afrique Cables*

La primera empresa de cableado de Marruecos se creó en 1992 y se especializó en la producción de cables para los dos tipos de corrientes. La carencia de infraestructuras en el transporte eléctrico y las telecomunicaciones en Marruecos y los grandes cambios que se dejaban entrever en esos dos sectores animaron al grupo Chaâbi a entrar en ellos mediante el desarrollo de los principales productos utilizados por el sector eléctrico y de las telecomunicaciones: el cableado, lo que dio origen a la sociedad Afrique Câbles. Desde los primeros años de funcionamiento de esta empresa, se hizo con el 40 por 100 del mercado.

#### *Aswak Assalam*

El interés que suscitó entre los inversores marroquíes y extranjeros el sector de la gran distribución a principios de los años noventa, no pasó inadvertido para el Grupo Chaâbi, que tras un período de sondeo y estudios creó una filial de gran distribución con un concepto definido que prima el consumo tipo de la familia marroquí. La política comercial que diferencia a ASWAK ASSALAM consiste en priorizar la comercialización de productos locales (del 70 al 80 por 100 del volumen de negocio) absteniéndose de vender bebidas alcohólicas o productos derivados del cerdo. Un primer establecimiento de la insignia ASWAK ASSALAM abrió en 1998 en la capital del Reino y aunque la primera tienda de la cadena estuvo de algu-

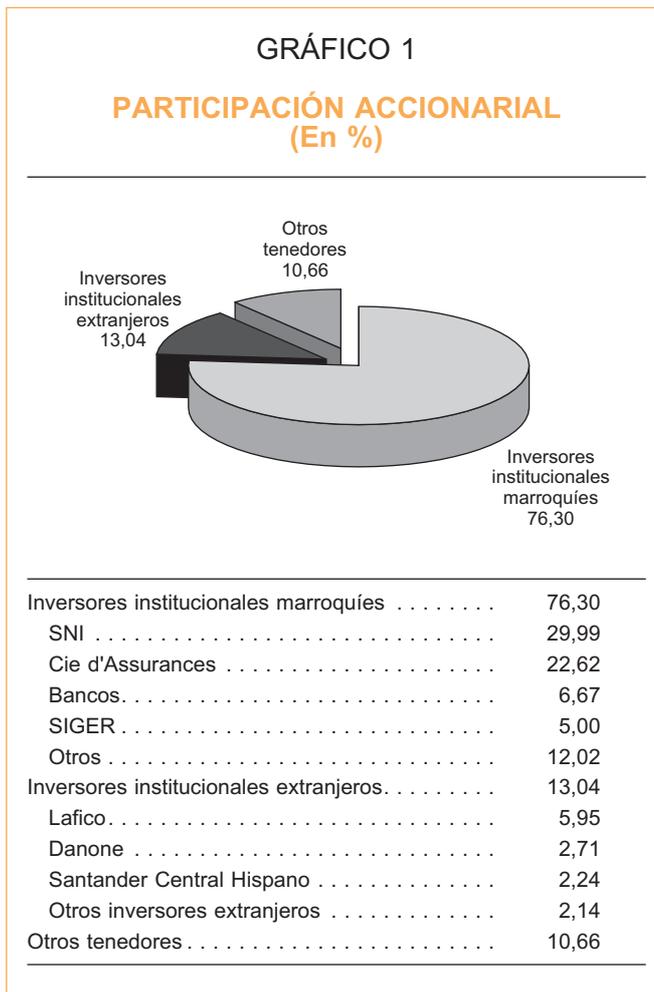
na manera aislada dentro del concepto de red de distribución, el éxito comercial no tardó en llegar. Una segunda tienda abrió en Marrakesh en 2002 y una tercera en Kenitra en 2004. En cuanto a su política de desarrollo, el grupo tiene prevista la apertura de un centro comercial cada año. Para lograr la profesionalización y la racionalización de la gestión de su primer sector de servicios, Ynna Holding, no dudó en codearse con uno de los más importantes grupos franceses de la distribución, Casino, que le ayudó en la apertura y en los sistemas de gestión del Centro Comercial de Kenitra, en 2004.

*Electra Batteries*

Esta sociedad se creó en 1992. La demanda de baterías procedente del medio rural destinadas al *stock* de energía fotovoltaica, principal beneficiario del Programa de Electrificación Rural (una parte importante del cual se dedicó a la energía solar) fue la causa que justificó la inversión del grupo en este proyecto. El sector de la construcción de automóviles también mostró un claro interés por el producto de Electra Batteries una parte importante de cuya producción se destina a los mercados exteriores. El volumen de negocio de esta empresa está por encima de los 100 millones de dirhams y copa el 38 por 100 del mercado.

*Dimatit*

En 1985 el grupo Chaâbi creó Dimatit con el fin de integrar una nueva actividad del sector de los materiales de construcción. Dicho grupo había tomado, unos años antes el control de la Société Nord Africaine de l'Amiante Ciment, sociedad perteneciente a intereses franceses; Dimatit tomó el relevo de sus actividades imponiendo una nueva imagen y una nueva marca a sus productos. La legislación internacional y europea sobre la prohibición de los productos del amianto de cemento, debidos a los problemas de salud que pueden generar, presagia poco futuro a este producto. Consciente del problema, la sociedad orientó y recicló su producción



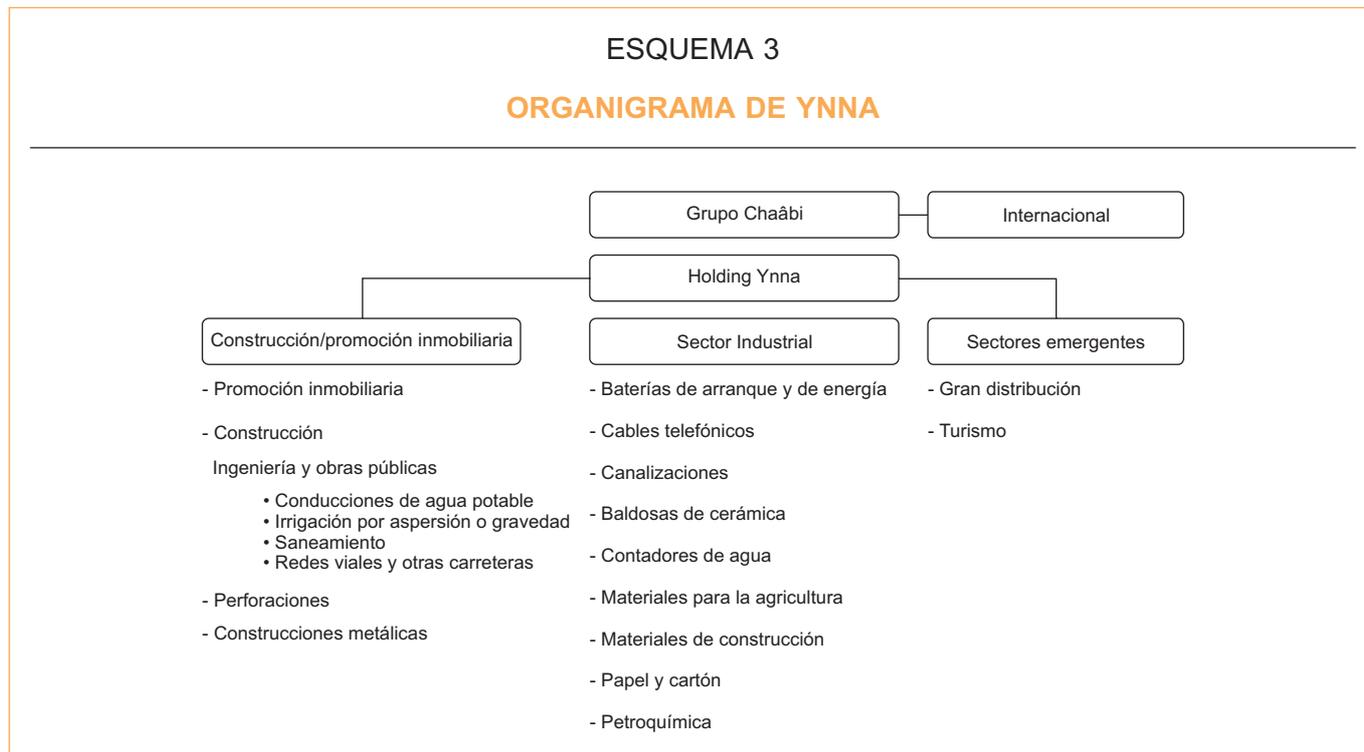
hacia la fabricación de tuberías, de láminas agrícolas y de perfiles de PVC, los productos de amianto de cemento ya no suponen una parte importante del volumen de negocio de la sociedad.

*Travaux Maroc*

La existencia dentro del grupo de varias empresas fabricantes de material de obras de saneamiento y conducciones de agua, necesidades básicas de la sociedad marroquí, sobre todo en zonas rurales, además de la experiencia del grupo y la capacidad tecnológica adquirida incitaron a la creación y al desarrollo de la sociedad «Travaux Maroc». Esta sociedad ejecuta obras en vías

ESQUEMA 3

ORGANIGRAMA DE YNNA



públicas, de ingeniería, construcción de carreteras, infraestructuras metálicas, etcétera, pero su notoriedad vendría sobre todo de la actividad de perforación y de conducciones de agua potable.

*Société National D'Electrolyse et de Petrochimie (SNEP)*

La empresa fue adquirida durante el proceso de privatización de 1993 y permitió al grupo consolidar su control sobre la filial de productos de PVC y en particular sobre los tubos y otros productos para canalizaciones. Los compromisos del Estado en cuestiones de protección arancelaria en el contexto de la privatización, permitió a la sociedad funcionar en régimen monopolístico durante casi una década. El interés mostrado por los inversores extranjeros en el sector se esfumó como consecuencia del proteccionismo. La Sociedad suministra el 90 por 100 de los productos de PVC y estuvo en el origen de la creación de varias filiales más del grupo: Accord Profil, Plastumar, Houda Plastique y Dar Plastique. Esta empresa actúa en situación de casi monopolio como

productor de materiales plásticos en Marruecos y es líder en fabricación de sosa y cloruro sódico.

*Gharb Papier et Carton (GPC, SA)*

La diversificación de las actividades del grupo y su aspiración a posicionarse en los sectores pujantes, relacionados con la industria de productos de consumo y, en una primera fase, la provisión de embalajes para las propias sociedades del grupo estaban detrás de la creación en 1993 por parte del grupo Chaâbi de PGC, SA, sociedad especializada en la fabricación de todo tipo de embalajes de papel, cartón ondulado y cajas. Se implantó una primera unidad en la ciudad de Kenitra, cerca de los centros industriales cuya producción se limitaba a la fabricación de cartón ondulado. El éxito de GPC, SA, y la experiencia adquirida llevó en 1999 al grupo a extender su actividad al sector de frutas y verduras frescas, lo que precisó de la apertura de una nueva unidad de fabricación en abril de 2003 de cajas para frutas y verduras frescas y para productos de pesca; ello se hizo

en la región de Agadir, importante zona de producción de frutas y verduras. El grupo prevé para 2005 realizar una inversión importante para convertir a GPC, S.A., en la primera empresa del mercado de los embalajes y contrarrestar la fusión de dos de las más importantes empresas del sector.

#### *Ryad Mogador*

Essauira, ciudad con gran atractivo turístico, de donde es originario y representante político el fundador del grupo, tiene una reducida capacidad hotelera, circunstancia ésta que animó a Ynna Holding a poner en marcha el primer establecimiento hotelero de prestigio del grupo Ryad Mogador. Es un hotel con encanto de categoría media cuya clientela objetivo es el turismo local. Está prevista la apertura de otros establecimientos de características similares en otras regiones, en Marrakesh en particular.

La estructura del grupo Ynna se presenta en el organigrama que aparece en el Esquema 3.

#### **Grupo Holmarcom**

Los primeros hitos de este grupo se lograron gracias al buen hacer de Abdelkader Bensalah, comerciante originario de la zona oriental, quien en los primeros tiempos, después del protectorado y utilizando los apoyos de personas cercanas al difunto Rey Hassan II, recompró a colonos franceses una parcela de 700 Ha de tierras de regadío. Se hizo posteriormente con varias sociedades pertenecientes a colonos franceses, entre ellas Eaux de Oulmès, Orbonor le Carton, le Comptoir Métallurgique y con participaciones en el banco Société Marocaine de Dépôt et de Crédit. El conocimiento que tenía del mundo de los negocios en el período del Protectorado y sus relaciones con las altas esferas del poder, le permitieron ser nombrado Administrador en la mayoría de las sociedades pertenecientes a la Société Nationale d'Investissements, *holding* público creado para gestionar empresas de las que el Estado había tomado el control como

consecuencia del proceso de «marroquinización». El papel de Administrador del fundador del grupo Holmarcom dentro del primer conglomerado económico marroquí de entonces, le permitió estar inmiscuido en el ambiente empresarial para la gestión de sus propios negocios y estar al acecho de oportunidades de adquisición en diversos sectores donde los movimientos de retirada de capitales extranjeros eran importantes. Durante los años setenta, la familia Bensalah se introdujo en el sector de los seguros mediante la compra de un importante paquete de acciones del capital de l'Entente, Al Amane y Atlanta. Unos años más tarde, la familia Bensalah se hará también con la sociedad Sanad.

El grupo Holmarcom está considerado como uno de los grupos privados más dinámicos de estos últimos años y su facturación alcanzó en 2003 unos 260 millones de euros (2.900 millones de dirhams).

Entre las empresas más importantes del grupo, cabe destacar las siguientes:

#### *Orbonor*

Una de las primeras unidades industriales de Marruecos. Se fundó con la llegada del protectorado en 1919. Es una sociedad especializada en la producción de lana peinada y fue comprada por la familia Bensalah durante el proceso de marroquinización. En la actualidad, representa una de las joyas de la industria de transformación del país, con una contribución importante a las exportaciones y al empleo, con una plantilla de 400 personas.

#### *Comptoir Metallurgique Marocain (CMM)*

Ocupa el puesto 75 en el *ranking* de empresas marroquíes, con un volumen de negocio de cerca de 46 millones de euros (505 millones de dirhams) en el año 2003. Es una de las tres primeras empresas del sector de la distribución y cuenta con 320 distribuidores en el territorio marroquí que comercializan productos metalúrgicos, de ferretería y electrodomésticos.

*Atlanta, Amane y Sanad*

La sociedad Atlanta es la novena compañía marroquí del sector de los seguros con un volumen de negocio cercano a los 65 millones de euros (700 millones de dirhams). Constituye la mayor participación del grupo en el sector seguros que se complementa con las tomas de participación en las sociedades l'Entente, Al Amane y Sanad.

*Otis Maroc*

Esta empresa, creada en 1930 y vinculada a Otis France, se dedica a la importación, la instalación y el mantenimiento de ascensores, escaleras mecánicas y montacargas eléctricos.

*Le Carton*

Esta empresa forma parte del polo industrial del grupo; se fundó en 1927 por intereses franceses que poseen en la actualidad una participación en el capital de la sociedad a través de la Cartonnerie de Saint Garman. Le Carton forma parte de los negocios comprados por la familia Bensalah durante la «marroquinización». La principal actividad de la sociedad consiste en la fabricación de papel y cartón para embalaje, y se encuentra entre las 25 empresas más importantes del sector.

*Regional Air Lines (RAL)*

El capital de la primera compañía aérea privada está repartido en igual proporción entre Holmarcom y el grupo Finances.com, del grupo Othman Benjelloun (45 por 100 para cada grupo). Esta empresa, que se fundó en 1996, empezó a tener resultados positivos a partir de 2002 cuando hizo una importante ampliación de capital, que pasó de 40 a 200 millones de dirhams. La flota de RAL está formada por pequeñas aeronaves de unas 40 plazas y ha empezado a dar servicio a las principales ciudades de Marruecos. A partir de 2002 la compañía internacionalizó sus rutas, dando servicio a algunas ciu-

dades de la Península Ibérica (Málaga y Barcelona) y de las Islas Canarias.

*Eaux Minérales D'Oulmes*

Es el número uno del sector de las aguas minerales, con un 68 por 100 de cuota de mercado. La empresa emplea a más de 500 personas y produce las aguas minerales naturales Sidi Ali, Oulmès Lalla Haya y Bahía. En 2002 la sociedad Eaux minérales d'Oulmès firmó un acuerdo con la multinacional americana Pepsi Cola International para producir y distribuir en exclusiva bebidas de la marca en Marruecos. En menos de un año de su introducción en el mercado, Pepsi Cola se asentó con una cuota de 7 por 100 del mercado, como un componente importante del mercado de los refrescos.

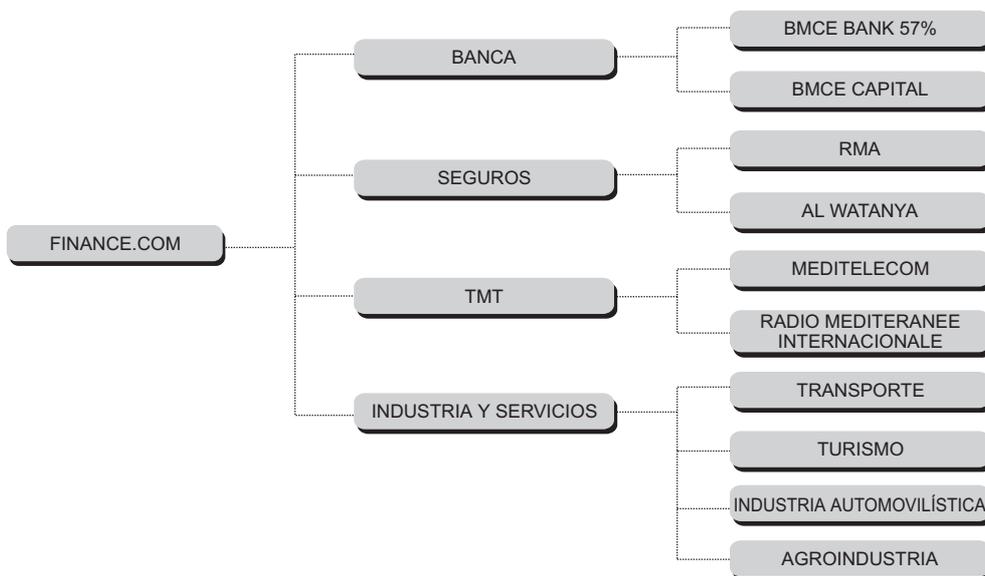
*Société Marocaine de Dépôts et de Crédits*

La familia Bensalah tenía una participación importante del capital de este banco, que fue absorbida por la sociedad Banque Populaire en 2002.

**Finance.com**

El grupo Finance.com inició sus actividades a finales de los años cuarenta. Las primeras inversiones de los hermanos Benjelloun se hicieron en seguros y distribución, como concesionarios para el mercado marroquí de la marca sueca de automóviles y camiones Volvo. La empresa Royale Marocaine d'Assurances (RMA) se creó durante el Protectorado entre la familia Benjelloun y unos inversores locales. Fue la primera compañía de seguros de capital marroquí; el nombre de Royale se le concedió por la intermediación del Príncipe heredero Moulay Hassan y su participación simbólica en el capital de dicha compañía. La constitución de Saida Star Auto en 1956, empresa de carrocías y distribución de vehículos utilitarios, permitió a la actividad de la industria y la distribución automovilísticas del grupo experimentar un crecimiento importante en este sector. A la inversión en el sector industrial y agroindustrial

ESQUEMA 4  
ORGANIGRAMA DE FINANCE.COM



del grupo le siguieron el lanzamiento de varias sociedades con actividades muy variadas.

Las operaciones de diversificación de las inversiones del grupo de los hermanos Benjelloun arrancó pues bastante pronto, ya que en la época de la presencia francesa, las inversiones del grupo se desglosaban en sectores diversos como el montaje de vehículos automóviles, el sector de seguros o de la ganadería.

La consolidación de la presencia del grupo en el sector seguros se vio reforzada al final de los noventa por la toma de control en el capital de la RMA y en 1998 en el de Al Wattania y de Alliance Africaine, filiales de intereses franceses.

Pero lo que permitió al grupo experimentar un crecimiento importante y una gran notoriedad en el ámbito económico del país fue el proceso de privatización y adquisición de uno de los mayores bancos marroquíes en el año 1995, la Banque Marocaine du Commerce Extérieur, BMCE. El dominio con un 50 por 100 del capital de la banca BMCE estuvo en los orígenes de la formación

de un importante polo financiero y en la reestructuración del grupo en cuatro ejes: el sector financiero y bancario; los seguros; las tecnologías de la información y multimedia además de un polo industrial y de transporte. Desde septiembre del año 2000, se adoptó una reorganización estructurada de los 4 polos bajo la tutela del *holding* Finance.com.

El sector bancario incluye la Banque Marocaine du Commerce Exterior (BMCE BANK) y la BMCE Capital Market. EL BMCE creado por el Estado marroquí en 1959, con la vocación de gestionar las operaciones de comercio exterior concentradas en su gran mayoría en manos de entidades públicas (tales como l'Office Cherifien des Phosphates o l'Office de Commercialisation et des Exportations, entre otros), está actualmente posicionado bajo la razón social BMCE BANK, en su calidad de segundo grupo bancario privado del país. Su resultado bruto de explotación (RBE) fue de unos 130 millones de euros (1.480 millones de dirhams en 2003) y el beneficio neto de 37 millones de euros cuenta con una red de 220 agencias y

1.000.000 de cuentas activas, así como con sociedades afiliadas en el crédito al consumo con Salafin, el *leasing* con Maghreb Bail y el capital riesgo con Interfina y Mousahama. El banco LBMCE Bank realizó, por su parte, una gran operación de Global Depository Receipts en el mercado de Londres en 1996. Privatizado en 1995, el BMCE pasó de ser un banco comercial público a un banco moderno con múltiples actividades; banco minorista, banco de corporaciones y banco de negocios. El comercio exterior seguía siendo una referencia de primer orden del BMCE, con una cuota de mercado del 30 por 100 y ello gracias a una amplia red internacional de corresponsales, una implantación en forma de banco de pleno derecho o de representación en París, Madrid, Barcelona, Milán, Fráncfort, Londres y Pekín.

La creación del sector de seguros del *holding* formado en la actualidad por Royal Marocaine d'Assurances y Alwattania, suscitó pronto un gran interés por parte de los fundadores del grupo, quienes, a principios de los sesenta y a través del incremento de sus participaciones en el capital de la RMA, cerraron una de las operaciones privadas más importantes del sector en Marruecos. En el año 2000, Othman Benjelloun tomó el control del capital de la RMA que figuraba como cuarta compañía de seguros marroquí con una cuota de mercado del 13,2 por 100 en el año 2003, su volumen de negocio alcanzó en ese ejercicio unos 143 millones de euros (1.600 millones de dirhams). La toma de control en 1998 de Alwattania, sexta compañía marroquí con una facturación cercana a los 111 millones de euros (1.242 millones de dirhams) en 2003, y su posterior fusión con la RMA llevada a cabo el 1 de enero de 2005, permite al grupo Finance.com colocar, con una cuota de casi el 25 por 100 del mercado, a la nueva sociedad RMA-Alwattania como primera aseguradora del país.

Con la toma de participación del 20 por 100 del capital de Méditélécom en 1999, primer operador de telefonía totalmente privado y en alianza con la multinacional española Telefónica, Finance.com inició sus inversiones en el sector de las nuevas tecnologías y multimedia. Las otras participaciones del grupo en el sector de comunicaciones

lo completan las empresas: Radio Méditerranée International: MEDI 1, estación de radio; M@Finance.com, plataforma para el comercio electrónico; Global Network Systems, operador de red de valor añadido especializado en los intercambios de datos informatizados; Sicodex Technologies, integrador de soluciones e-business especializado en la seguridad de sistemas; Artemis, base de datos de información jurídica y fiscal de Marruecos; Build Your Trip, agencia de viajes por Internet; Marco Polo Fund, fondo de inversiones español dedicado a nuevas tecnologías; Finafund, fondo de inversiones radicado en Estados Unidos dedicado a nuevas tecnologías; Royale Sodifilm/Univers Film, distribuidora de Columbia Pictures & United International Pictures y Lynx, red de explotación de salas de cine en Marruecos.

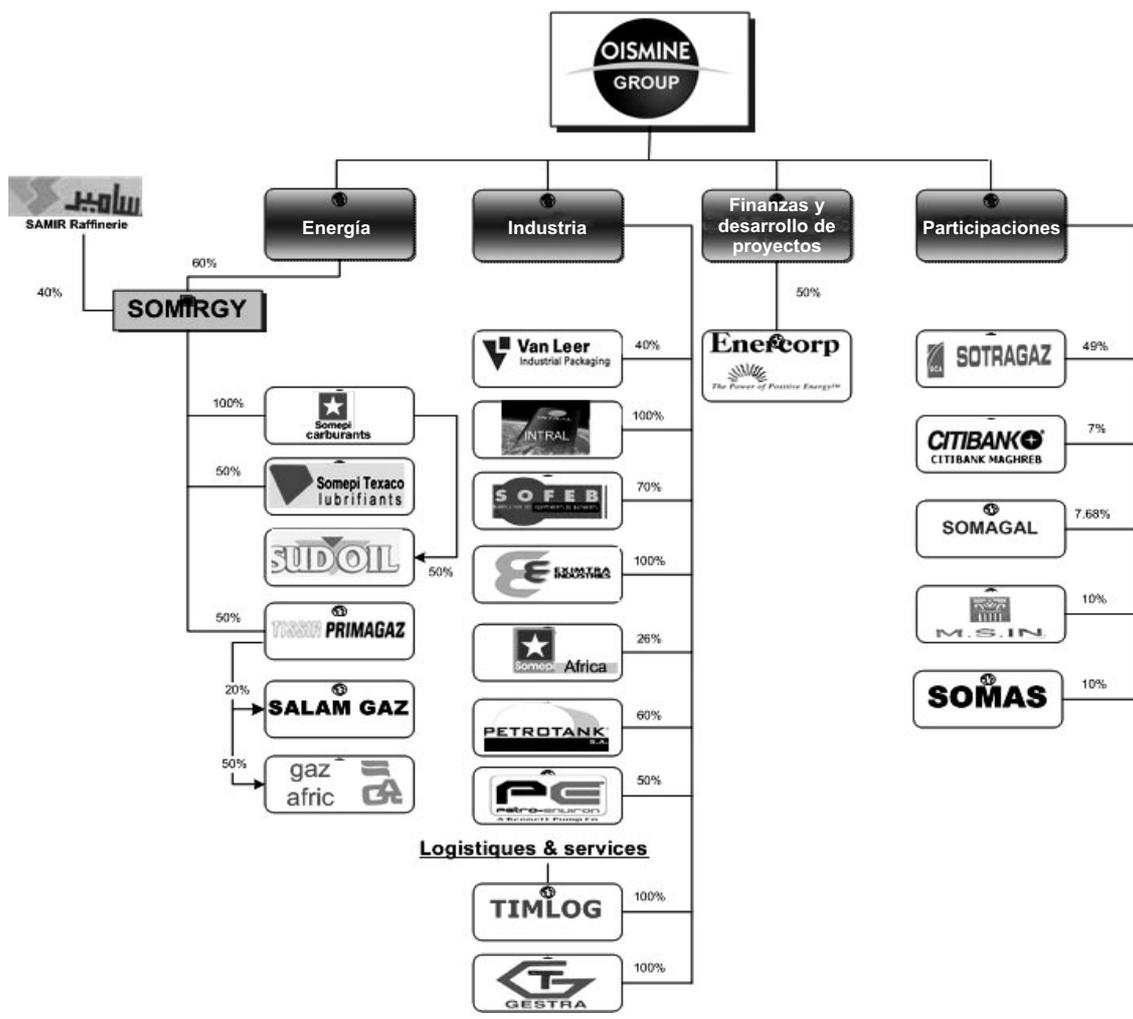
El polo industrial y de servicios de Finance.com está formado por un conjunto de sociedades que desarrollan actividades industriales (Saida Star Auto, concesión de la marca Jaguar, y Good Year Maroc), agrícolas y agroalimentarias (Ranch Adaraouch), turísticas (Risma: fondo de inversión), turísticas (Revllys: propietaria del hotel Amanjena en Marrakech), de transporte (Regional Air Line, CTM, Locasom, M'Dina Bus y Comanav) o de medioambiente (Gren, empresa auditoría de medioambiente, y Afrisol, entidad especializada en la energía solar).

### Grupo Oismine

El patriarca y fundador del grupo invirtió desde los primeros tiempos de la independencia en el sector de la petroquímica y se lanzó desde esa misma época a la distribución de productos petrolíferos. En 1972 Mohamed Amhal creó las sociedades Somepi y Metaghreb. La primera de ellas gestiona la red de estaciones de distribución de carburantes del grupo y la segunda produce y repara las bombonas de gas, recipientes metálicos para líquidos. La creación de las dos sociedades dio lugar a la formación de un gran grupo petroquímico cuya actividad se concentra fundamentalmente en el segmento de los productos petrolíferos: producción, venta y distribución de carburantes y lubricantes. El grupo con-

ESQUEMA 5

ORGANIGRAMA DEL GRUPO OISMINE



FUENTE: DISMINE GROUP.

trola un 10 por 100 del mercado del sector de los hidrocarburos. Su Director General, Mustafa Amhal, MBA por la Universidad de Harvard, tomó el relevo de su padre y se apoyó en la apertura a grupos extranjeros, forjando importantes alianzas con sociedades de primer orden, sobre todo norteamericanas en el sector petroquímico y de industrias conexas. En el año 2003 el grupo amplió

su actividad fuera del sector energético lanzándose en la fabricación y distribución de productos de gran consumo tales como detergentes, bebidas gaseosas, aceite de mesa y productos lácteos. En 2003, el volumen de negocio del grupo superó los 4.500 millones de dirhams.

El grupo está actualmente organizado según se indica en el Esquema 5.

Entre las sociedades más importantes del grupo cabe destacar:

#### *Tissir Primagaz*

Mediante una alianza con la compañía neerlandesa SHV Hollande, «Tissir Primagaz» realizó inversiones en centros embotelladores y en la distribución de gas butano y propano. En 2003, esta empresa alcanzó un volumen de negocio de unos 160 millones de euros (1.881 millones de dirhams).

#### *Van Leer Omafu*

Esta empresa del grupo es fruto de la fusión entre Omafu y el grupo norteamericano Greif Bros, Corporation, especializado en la fabricación de productos para embalaje industrial de gran volumen, tales como barriles y bidones de plástico para la industria petrolera, química y alimentaria.

#### *Timlog*

Se trata de la sociedad perteneciente al *holding* que gestiona la logística del transporte de los productos del grupo, en particular la flota de vehículos industriales de transporte de productos petrolíferos y lubricantes por cuenta de Somepi y de Tissir Primagaz.

#### *Somepi Carburants*

Esta empresa se encarga de la gestión de las actividades de distribución de carburantes y de las relaciones con la red de estaciones de servicio de Somepi.

#### *Somepi Texaco Lubricantes*

Se creó en asociación con la multinacional petrolera Chevron Texaco para desarrollar la producción y distribución de lubricantes para vehículos de transporte.

#### *Energcop, S.A.*

El gran interés mostrado por los poderes públicos en el desarrollo de energías renovables, la tendencia al aumento de los precios del petróleo y las recomendaciones para la utilización de energías limpias han empujado al grupo energético Oismine a tomar posiciones en un sector con interesantes perspectivas de futuro en Marruecos. La constitución de una alianza con la empresa norteamericana Energcop USA, sociedad puntera en el sector de las energías renovables. El grupo Oismine y la empresa danesa Vestas (líder mundial en la fabricación de generadores eólicos) han firmado un acuerdo similar para el desarrollo de una alianza estratégica en el sector de la energía eólica.

#### *Eximtra Industries*

Es una sociedad mixta, creada mediante una alianza con la empresa española Eximtra, SL, con el fin de desarrollar y llegar a dominar la fabricación de accesorios para bombonas de gas. Esta empresa es en la actualidad el líder del mercado marroquí en el sector.

Entre otros proyectos desarrollados por el grupo está la creación en enero de 2002 del Somirgy Holding mediante alianza entre Somepi y Samir, empresa de refinado perteneciente al grupo petrolero sueco Saoudien Corral. Somirgy Holding es una empresa cuyo capital, en un 40 por 100, está en manos de Samir, quedando el otro 60 por 100 en manos de Somepi. El objeto social de esta alianza es la distribución de derivados del petróleo y del gas. La alianza permitió a Oismine tomar posiciones en el refinado. Estas alianzas estratégicas permiten a Oismine la posibilidad de estar presente en ciertos países africanos, como Costa de Marfil, Tanzania y Nigeria.

Fuera de las actividades clásicas del grupo, este último se lanzó en 2003 a la producción de productos de gran consumo mediante la creación de una unidad de detergentes, de bebidas gaseosas con el lanzamiento de la marca «Ice-Cola» y, finalmente, en el sector de los

aceites y productos lácteos mediante una alianza con el grupo saudí Savola.

### Diana Holding

El grupo Diana se fundó por el Sr. Brahim Zniber, ingeniero hortícola, que adquirió en 1956 una de las explotaciones agrícolas más importantes de Marruecos, Aït Harzallah en los alrededores de la ciudad de Meknès. El cultivo de la viña era el principal producto de la propiedad, donde también se cultivaban peras, manzanas, ciruelas y melocotones, ampliando así la oferta de la gama de frutas del grupo. En 1963, año en que el partido gobernante, Union Nationale de Forces Populaires (UNFP), redujo el tamaño de las propiedades agrícolas a diez Ha y más tarde a cuatro Ha, la propiedad de Zniber sufrió importantes modificaciones. La mencionada decisión política tuvo un gran impacto sobre la evolución de las inversiones del grupo por lo que supuso de diversificación de sus actividades.

En 1964, se creó la sociedad Samavin primera denominación de «Celliers de Meknes». En 1965 el grupo tomó el control de una empresa textil, hasta entonces en manos de intereses franceses, llamada «Laine du Marco» y en 1972 hizo lo mismo con «Atlas Bottling», empresa de embotellado de bebidas gaseosas. La toma de control en 1986 de la «Societe Nationale de Volaille (SNV) mediante la compra de la parte en manos del Estado durante la privatización de esta empresa líder en la fabricación de piensos para aves, la de «Ebertec» en 2000 (sociedad de comercialización de vinos y licores) y de Sincomar en 2002, sociedad perteneciente al sector público y que representaba el principal competidor del sector vitícola, lo que permitió al grupo controlar el 80 por 100 del mercado de vinos y licores de Marruecos. La exportación de vinos supone cerca del 10 por 100 del volumen de negocio de «Celliers de Meknès».

Las inversiones posteriores del grupo se orientaron hacia sectores tales como la horticultura, cítricos, arboricultura, ganadería, seguros y finanzas, inmobiliario, piensos para aves, ocio, etcétera. Diana Holding, como

la mayoría de los grupos económicos, adopta en la actualidad una estrategia de reajuste de sus inversiones en actividades que corresponden a su campo, lo que implica una racionalización de su cartera de participaciones, sobre todo la retirada de ciertos sectores como el textil.

En 2003, el volumen de negocio de Diana Holding superaba los 179 millones de euros (2.000 millones de dirhams) y sus efectivos eran de 6.000 personas. Entre las sociedades importantes del grupo, cabe citar:

#### *Les Celliers de Meknes*

Empresa número 12 del sector agroalimentario marroquí con un volumen de negocio, en 2003, de cerca de 45 millones de euros (500 millones de dirhams) y que daba empleo en ese año a 380 personas. En el año 2000 Celliers de Meknès absorbió la sociedad pública Sincomar, su competidor, que poseía un importante patrimonio vitícola sobre todo en la región de Benslimane al Este de Casablanca, lo que aumentó su producción que alcanzó los 70.000 hectolitros de vino al año y le permitió llegar a tener una cuota de mercado del 60 por 100 y hacer la competencia al grupo francés Castel que entró en el mercado marroquí a finales de los años noventa.

#### *Fruit of the Loom, Paltex y Carpetex*

Empresas del grupo del sector de la confección y textil.

#### *Découvertes et Loisirs*

Una de las primeras empresas modernas de ocio de Marruecos. En el año 2002, esta empresa invirtió en la construcción de un parque de atracciones para niños de más de tres Ha a orillas de Bouregreg en Salé. En sus planes de expansión, está prevista la apertura en Marruecos de otros cinco parques idénticos al ya existente en los próximos años.

*Atlas Bottling Co.*

Embotellado de Coca Cola en Tánger para la zona Norte de Marruecos.

*SNV*

Figura entre las 20 primeras empresas del sector agroalimentario marroquí, con un volumen de negocio de más de 32 millones de euros (350 millones de dirhams) y 360 empleados. Su producción principal se centra en piensos para la cría de aves, siendo la producción de polluelos una actividad complementaria de SNV:

Diana Holding tiene también una importante participación en el grupo financiero y bancario «Societe Generale Marocaine de Banque», filial de la multinacional bancaria francesa «Société Générale». La filial marroquí ocupa el cuarto lugar en el *ranking* del sector bancario marroquí en términos de PNB y el quinto en términos de beneficio neto.

## 6. Otros grupos privados

Otros grupos privados estructurados emergen en el panorama económico marroquí, tal es el caso de Safari-Holding perteneciente a la familia Karim Lamrani (cuyo fundador es uno de los ex primeros Ministros en varios Gobiernos del difunto Rey Hassan II) y que posee importantes inversiones en el sector maderero, mediante la sociedad Atlas Cema Bois, en el sector bancario con el «Crédit du Maroc» y en la concesión de automóviles a través de la sociedad Smeia, distribuidora de las marcas del grupo BMW y Rover. El grupo Agouzzal, cuyas inversiones se concentran fundamentalmente en la agroindustria mediante una sociedad emblemática, Huileries de Meknès, el cuero (varias curtidurías, la más conocida de las cuales es Tannerie du Maroc) y la química (Caplam y Chimicolor). El grupo de la familia Bennani Smires fue uno de los pioneros en la inversión en agricultura mediante la sociedad Delassus así como la familia Oualit origina-

ria del Norte de Marruecos y que hizo importantes inversiones en el sector pesquero estableciendo alianzas con un grupo español, este grupo ha diversificado recientemente su actividad en otros sectores, de entre los que destaca el transporte marítimo. En el sector de la construcción y las obras públicas, hay que destacar al grupo Delta Holding, con un volumen anual de negocio de 112 millones de euros (1.245 millones de dirhams), mediante 24 sociedades entre las cuales GCR, Bituma, AIC, Omce, Sogetrama AIC-Metallurgie, AFS o también el grupo Douja Promotion que se sitúa en el puesto número 34 en el *ranking* de empresas privadas marroquíes con un volumen de negocio de 1.300 millones de dirhams en el año 2004.

## 7. Empresas públicas

A finales de 2003, la presencia directa o indirecta del Estado en el sector productivo y la actividad económica sigue siendo relativamente importante. En su informe de 2004 sobre empresas públicas, la Dirección de Empresas Públicas y de la Privatización (DEPP) dependiente del Ministerio de Hacienda y Privatización, menciona a 677 empresas dentro de la cartera de empresas públicas, en 73 de ellas el Estado posee el 100 por 100 del capital, el resto lo constituyen establecimientos públicos (271), filiales públicas (111) o sociedades mixtas (222), en todas éstas parte del capital está en manos de entidades privadas. Hay que señalar que tan sólo una decena de empresas se gestionan como *holdings*, entre ellas figuran: l'Office Cherifien des Phosphate (OCP), Maroc Telecom (IAM); La Caisse de Depot et de Gestion (CDG); Royal Air Maroc (RAM); Office National des Chemins de Fer (ONCF); Office National D'Électricité (ONE), Office National D'Eau Potable (ODEP), Office National des Aeroports (ONDA), Office National D'Exploitation des Ports (ODEP), etcétera.

El volumen de negocio consolidado del conjunto de establecimientos públicos alcanzó en 2003 los 9.170 millones de euros (102.600 millones de dirhams) y un valor añadido de 3.600 millones de euros (40.300 millones de

dirhams). La participación del sector público en la actividad económica se sitúa alrededor del 12 por 100 del PIB.

## 8. Conclusión

Tal y como ha ocurrido en la práctica totalidad de los países que han estado dominados por potencias extranjeras y han sido afectados por un proceso de descolonización bajo el impulso de movimientos nacionales, la economía marroquí poscolonial ha visto emerger un sector privado local que se ha formado, en gran medida, por la toma de los negocios puestos en marcha por colonos afincados en Marruecos. La intervención del poder público para favorecer y proteger al sector privado marroquí no ha sido neutra y ha beneficiado a algunos notables regionales o incluso a ciertas etnias en función de las necesidades políticas del momento para fijar su influencia y consolidar su poder.

La década de los noventa cambió la situación de forma relativa con la apertura económica del país y la implantación definitiva de una economía de mercado

como modelo de desarrollo. Una nueva oleada de empresarios dinámicos y modernos tratan de imponerse a la vieja guardia, poco dada a comunicar o a abrirse, muy preocupada por la discreción y muy negativa en cuanto a la posibilidad de salir a Bolsa; alguno de los miembros de esa vieja guardia tuvieron la lucidez de pasar el testigo a sus allegados.

Los temores a la apertura y al establecimiento de alianzas con grupos extranjeros tienden a desaparecer, al igual que la salida a Bolsa. Los grupos económicos, que experimentaron un gran crecimiento en los últimos años, han sido los que no dudaron en implantar políticas de comunicación a gran escala, a firmar alianzas con grandes grupos extranjeros o a salir a Bolsa.

A pesar de los esfuerzos llevados a cabo en los últimos años por los grupos privados más importantes, el sector privado marroquí sigue permaneciendo en manos de unas cuantas familias y escapa en la realidad a la inversión de la empresa privada marroquí. Los medios económicos, locales y extranjeros siguen reprochando a los empresarios marroquíes su falta de valentía para invertir en la economía local.

## ANEXO

## Principales empresas marroquíes\*

Sociedad	Actividad	Cifra de negocios**	Plantilla
Itilssalat Al-Maghrib (Maroc Télécom)	Telecomunicaciones	15.220.400	12.175
Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR)	Hidrocarburos	13.341.604	1.325
Office National D'Electricité (ONE)	Energía	12.339.000	9.285
Maroc Phosphore	Química y plásticos	9.777.000	6.404
Régie des Tabacs (Altadis)	Agroindustria	9.197.160	2.341
Royal Air Maroc (RAM)	Transporte	7.113.481	5.611
Shell du Maroc	Hidrocarburos	6.667.864	906
SMDC (AFRIQUIA)	Hidrocarburos	4.550.394	725
Total Maroc	Hidrocarburos	4.389.689	368
Lyonnaise des Eaux de Casablanca (LYDEC)	Distribución agua, electricidad	4.337.995	3.285
Société Nationale de Sidérurgie (SONASID)	Siderurgia, metalurgia	3.437.455	835
Lesieur Cristal	Agroindustria	3.354.592	1.475
Central Laitière	Agroindustria	3.207.264	2.310
Compagnie Sucrière Marocaine de Raffinage (COSUMAR)	Agroindustria	3.160.865	1.956
COFARMA(groupe ONA)	Distribución	3.141.121	180
Lafarge Ciments	Construcc., mat. construcc.	2.985.700	782
Médi Télécom	Telecomunicaciones	2.967.062	700
SOMEPI Carburant	Hidrocarburos	2.636.041	120
Office National d'Eau Potable (ONEP siège)	Medio ambiente	2.500.000	6.663
Mobil Oil Maroc	Hidrocarburos	2.371.000	140
Ciments du Maroc	Construcc., mat. construcc.	2.276.000	1.025
Compagnie Marocaine d'Hydrocarbure (CMH)	Hidrocarburos	2.100.000	250
Office National des Chemis de Fer (ONCF)	Transporte	2.100.000	9.487
Office d'Exploitation des Ports (ODEP)	Gestión de puertos	2.036.199	3.867
Société de Promotion Industrielle Automobile au Maroc (SOPRIAM)	Distribución automóvil	1.948.810	279
Tissir Primagaz	Hidrocarburos	1.881.298	617
ZIZ (Carburants)	Hidrocarburos	1.756.445	150
Grupo Managem Holding Minier (Grupo ONA)	Minas y energía	1.691.600	2.000
Holcim Maroc	Construcc., mat. construcc.	1.568.000	566
Comanav	Transporte	1.550.000	700
Industries Marocaines Modernes (IMM - Grupo Procter & Gamble)	Química	1.500.000	600
Brasseries du Maroc (SBM)	Agroindustria	1.357.560	—
Office National des Aéroports (ONDA)	Gestión de aeropuertos	1.311.645	2.568
Douja Promotion	Inmobiliario	1.300.000	151
SALAM GAZ	Hidrocarburos	1.290.774	698
Copagri	Agroindustria	1.241.000	59
Barid Al Maghrib	Servicios	1.137.338	7.843
Grands Travaux Routiers (GTR)	Obras públicas	1.123.963	1.200
ST Microelectronics	Informática y NTI	1.123.963	4.563
Forafic	Agroalimentario	1.075.568	80
M.F.B.	Agroalimentario	1.000.000	57
Nestlé Maroc	Agroalimentario	913.975	450
Fertima	Química	908.548	157
Maghreb Steel	Industria	888.000	900
Office National de Transport (ONT)	Transporte	880.000	659
UNCAM	Empresas	863.419	261
Laboratoires Maphar	Farmacia	853.234	699
S C B G	Distribución bebidas	846.117	1.700
Groupe (CMPC)	Papel y madera	822.270	1.251
Cooper	Farmacia	800	574

NOTAS: \* Cincuenta principales empresas marroquíes (sin contar grupos consolidados) clasificadas por volumen de negocio.

\*\* Cifras al 31 de diciembre de 2003 en miles de dirhams.

# **IX** *Jornadas de Economía Internacional*

**La Laguna - 23, 24 y 25 de junio de 2005**

**<http://www.ixjornadas.ull.es/>**

**Recepción de trabajos hasta el 5 de Marzo en:**

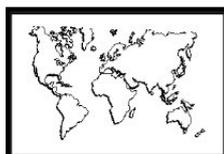
**comteo@um.es Comercio e integración (teóricos)**

**comapli@um.es Comercio e integración (empíricos)**

**macteo@um.es Macroecon. abierta y finanzas internac. (teóricos)**

**macapli@um.es Macroecon. abierta y finanzas internac. (empíricos)**

**Organizan:**



**AEEFI**  
Asociación Española  
de Economía y Finanzas  
Internacionales

**ULL** | Universidad  
de La Laguna