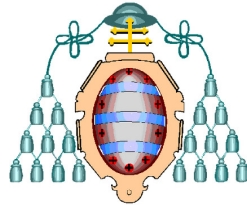


**UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**“EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES:
EL CASO DE MARRUECOS”**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Director: Esteban García Canal

**Autor:
LARBI MESKINE RODRÍGUEZ
2012**



D. Esteban García Canal, tutor de D. Larbi Meskine Rodríguez, autoriza la presentación del Trabajo Fin de Máster titulado “EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES: EL CASO DE MARRUECOS”.

Oviedo, Diciembre de 2012

Fdo.: Esteban García Canal
Director del Trabajo Fin de Máster

Oviedo, Diciembre de 2012

Fdo.: Larbi Meskine Rodríguez

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Ante todo querría agradecer a D. Esteban García Canal por dejarme desarrollar el tema propuesto y por guiarme con su dilatada experiencia en el estudio de la internacionalización de multinacionales.

Por otra parte querría dedicar este trabajo a mi familia: mi padre Mohamed, mi madre María del Pilar y mi hermana Sofía, que me han estado apoyando en toda mi trayectoria estudiantil y que gracias a ellos he podido llegar a donde me encuentro en este momento sin perder nunca los valores que me han inculcado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1.- Introducción.....	1
1.1.- El modelo de Crecimiento Económico de Marruecos.....	5
1.2.- África: Tierra de Oportunidades.....	8
1.3.-Marruecos a la conquista del África Subsahariana.....	11
1.4.- Marruecos y la Unión Europea.....	14
Capítulo 2.- Desarrollo: Estudio de Casos.....	17
1. Metodología para la elaboración del estudio de casos.....	18
2. Attijariwafa Bank.....	21
3. Hightech Payment Systems.....	34
4. OPTORG.....	46
5. Groupe BMCE Bank.....	52
6. Groupe SAHAM.....	63
7. Maroc Telecom.....	71
8. Compagnie Bureautique Informatique.....	77
9. Buzzichelli.....	82
Capítulo 3.- Valoración Global.....	89
Capítulo 4.- Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tratados de Libre Comercio firmados por Marruecos.....	7
Tabla 2: Acuerdos comerciales entre Marruecos y sus socios africanos.....	12
Tabla 3: Resumen Estudio de Casos.....	20
Tabla 4: Modos de entrada por país de Attijariwafa Bank.....	25
Tabla 5: Modos de entrada por país de HPS.....	40
Tabla 6: Modos de entrada por país de OPTORG.....	48
Tabla 7: Modos de entrada por país de Groupe BMCE Bank.....	55
Tabla 8: Modos de entrada por país de Groupe SAHAM.....	66
Tabla 9: Modos de entrada por país de Maroc Telecom.....	73
Tabla 10: Modos de entrada por país de Buzzichelli.....	85
Tabla 11: Velocidad del proceso de internacionalización de cada empresa.....	91
Tabla 12: Ventajas competitivas de cada empresa.....	93
Tabla 13: Clasificación de las multinacionales marroquíes según la tipología de las Nuevas Multinacionales.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Reparto de IED en África.....	9
Figura 2: Segmentación de las economías africanas según su grado de apertura y diversificación.....	10
Figura 3: Reparto por país de las 40 empresas africanas con mayor proyección de crecimiento.....	11
Figura 4: Estructura de los intercambios comerciales entre Marruecos y el África Subsahariana (media 1998-2008).....	13
Figura 5: Intercambios comerciales de Marruecos con ASS.....	14
Figura 6: La Unión Europea, primer socio comercial de Marruecos.....	15
Figura 7: Inversión Extranjera Directa en 2009 procedente de la UE.....	16
Figura 8: Organigrama Attijariwafa Bank.....	22

Figura 9: Evolución del resultado de Attijariwafa Bank.....	22
Figura 10: Organigrama Attijariwafa Bank Europe.....	26
Figura 11: Distribución del resultado de Attijariwafa Bank.....	31
Figura 12: Logotipos de diferentes países de AWB.....	32
Figura 13: Principales competidores mundiales de HPS.....	35
Figura 14: Evolución de ingresos de HPS.....	35
Figura 15: Estructura de las funciones del sistema PowerCard.....	36
Figura 16: Organigrama HPS.....	38
Figura 17: Reparto de la cifra de negocios por área geográfica de HPS.....	45
Figura 18: Organigrama OPTORG.....	46
Figura 19: Distribución de los ingresos OPTORG.....	51
Figura 20: Organigrama de Groupe BMCE Bank.....	53
Figura 21: Distribución de ingresos de Groupe BMCE Bank.....	62
Figura 22: Organigrama Groupe SAHAM.....	63
Figura 23: Distribución de ingresos de Groupe SAHAM.....	70
Figura 24: Organigrama de Maroc Telecom.....	71
Figura 25: Distribución de ingresos de Maroc Telecom.....	76
Figura 26: Organigrama CBI.....	77
Figura 27: Distribución de ingresos de CBI.....	81
Figura 28: Organigrama Buzzichelli.....	83
Figura 29: Distribución de ingresos de Buzzichelli.....	88
Figura 30: Posición de las multinacionales marroquíes dentro del modelo de internacionalización acelerada.....	98

GLOSARIO Y TIPO DE CAMBIO UTILIZADO:

- BMCE: Banque Marocaine de Commerce Extérieur
 - CEMAC: Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Central
 - UEMOA: Union Economique et Monétaire de l'Occident Africain
 - AWB: Attijariwafa Bank
 - ASS: África Subsahariana
 - IED: Inversión Extranjera Directa
 - SAMIR: Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage
 - SONARA: Société Nationale de Raffinage
 - BRIC: Brasil, Rusia, India y China.
 - UE: Unión Europea
 - SENELEC: Sénégal Electricité
 - HPS: Hightech Payment Services
 - CBI: Compagnie Bureautique Informatique
 - S.A: Sociedad Anónima
 - ALSA: Aunomóviles de Luarca Sociedad Anónima
 - ACS: Actividades de Construcción y Servicio
 - BOA: Bank Of Africa
 - ONA: Omniun Nord Africain
 - ADPIC: Aspectos sobre Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio
 - EFTA: Asociación Europea de Libre Comercio
 - CBAO: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
- 1 euro=11,03 Dirhams marroquíes (fecha 02/08/2012)**
- 1 euro= 665,9 Francos de la UEMOA (fecha 02/08/2012)**
- 1 euro= 665,9 Francos de la CEMAC (fecha 02/08/2012)**
- 1 euro= 0,45 Dinar Bahreiní (02/08/2012)**
- 1 euro= 36,86 Rupias de Isla Mauricio (02/08/2012)**
- 1 euro= 0,786 Libras esterlinas (02/08/2012)**

Capítulo 1.- Introducción

1.1.- El modelo de crecimiento económico de Marruecos

1.2.- África: Tierra de Oportunidades

1.3.-Marruecos a la conquista del África Subsahariana

1.4.- Marruecos y la Unión Europea

Capítulo 1.- Introducción

Desde que en los años ochenta autores como Louis T. Wells introdujeran el término “*third-world multinationals*”, el escenario económico ha cambiado radicalmente a día de hoy perdiendo peso las economías europeas, americanas y japonesas, en detrimento de los países emergentes englobados en el bloque de los *BRIC* (Brasil, Rusia, India y China). Las Nuevas Multinacionales de estos países emergentes que en el pasado tuvieron que importar la tecnología de los países desarrollados, pueden ahora mismo desplegar productos que hace unos años eran impensables de desarrollar, estableciéndose mediante filiales propias en otros países y llegando a comprar empresas occidentales de sectores de la automoción y tecnológicas, como fue el caso de Volvo que fue adquirida por el grupo chino *Geely* o *Jaguar* y *Land Rover* adquiridas por el holding indio *TATA*.

Centrándonos más en el continente africano, desde principios del siglo XXI se ha empezado a acuñar el término de “multinacional panafricana” que se refiere a aquellas empresas que teniendo una posición de dominio en el mercado doméstico decidieron internacionalizarse hacia países del continente en un primer momento para luego expandirse alrededor del mundo. Las primeras en empezar este proceso fueron las empresas sudafricanas, al ser el país más desarrollado de todo el continente. Le siguieron las empresas marroquíes que al tener una economía diversificada vieron como una oportunidad el seguir expandiéndose por el continente africano. Estas compañías a la hora de internacionalizarse, han ido entrando país por país empezando por aquellos donde existía mayor cercanía cultural como por ejemplo el compartir un idioma común (Johanson & Vahle, 1977).

Las Nuevas Empresas Multinacionales están acostumbradas a operar en entornos inestables políticamente en sus países de origen, siendo ésta una fortaleza y estando mejor preparadas que las multinacionales tradicionales a la hora de enfrentarse a esos entornos hostiles en otros países (Cuervo-Carruza & Genc, 2008). Otro aspecto que cabe resaltar, en el caso marroquí ha sido el desarrollo de una diplomacia ágil (Hanaâ Foulani, 2012) que consiste en desarrollar una red de relaciones con países con un menor índice de desarrollo ofreciéndoles ventajas comerciales y cooperación a cambio de poder entrar las empresas al mercado local y hacerse con los concursos internacionales en los distintos sectores de la economía. Esta cualidad es un recurso

intangible que comparten las Nuevas Empresas Multinacionales al entablar buenas relaciones con los gobiernos de países menos desarrollados.

Para estas Nuevas Multinacionales la expansión internacional ha venido precedida por la privatización y desregulación de sectores tradicionalmente muy regulados como el de las telecomunicaciones y habiendo así disfrutado de una posición de dominio en el mercado local lo que ha impulsado la salida hacia la búsqueda de otros mercados.

Se caracterizan a su vez por su capacidad para organizarse, dirigir, ejecutar y crear redes donde operar aunque no posean la más sofisticada tecnología, poseyendo una velocidad de internacionalización acelerada, utilizando las alianzas y adquisiciones como formas de crecimiento externo. En lo referente a las alianzas destacan por pertenecer a una tipología específica, en función de la nacionalidad de los socios y el ámbito geográfico de sus actividades, nos encontramos tres grandes tipos de alianzas: domésticas, locales y globales. Dependiendo del objetivo que tuviera la compañía, se ha observado que el socio preferido no es una empresa local del mercado de destino cuando el objetivo es el de acceder a más de un mercado exterior que no tienen porqué ser próximos geográficamente o culturalmente, sino que se prefiere un socio de prestigio, que sea reconocido y en muchos casos con experiencia internacional (García-Canal, 1998).

El objetivo principal del trabajo es estudiar el proceso de internacionalización de las Nuevas Multinacionales marroquíes, teniendo en cuenta la historia de las empresas, además de sus ventajas competitivas y su crecimiento en el mercado local, para de esta forma explicar el proceso de internacionalización por países, además de explicar el porqué de la internacionalización en cada caso.

Para completar el análisis de cada caso se tendrán en cuenta dos variables para clasificar a cada empresa en cuanto a la estrategia utilizada a la hora de internacionalizarse (Guillén & García-Canal, 2010): por una parte el tipo de segmento al que se quiere abarcar, ya sea un mercado específico o algo más generalista y por otra parte se tendrá en cuenta la integración global de la empresa, que dependiendo de la estrategia utilizada y el segmento al que quiera abarcar se encontrará englobada en un tipo u otro.

Uno de los últimos estudios realizados en esta área, indican que existen dos patrones a la hora de internacionalizarse teniendo en cuenta el ámbito geográfico y la acumulación

de recursos, estableciendo dos pautas a la hora de entrar en otros países: la pauta de expansión hacia países desarrollados y la pauta de expansión hacia países emergentes. Y dependiendo de dónde se encuentre la empresa internacionalizada (Guillén & García-Canal, 2011), la englobaremos en un conjunto u otro. Esta clasificación de las dimensiones mencionadas será el patrón utilizado en este trabajo junto a la tipología de las Nuevas Multinacionales.

A su vez se analizarán las formas de entrar en nuevos mercados utilizadas por las multinacionales marroquíes, estudiando el impacto sobre el crecimiento de éstas viendo si ha influido positiva o negativamente en el crecimiento, su proceso de internacionalización que han llevado a cabo cada una de ellas. De esta forma, se busca clasificarlas según las vías de expansión utilizadas por las Nuevas Multinacionales.

El conjunto de empresas seleccionadas abarca distintos sectores de actividad para de esta forma poder tener una visión global de la tendencia actual de las empresas multinacionales marroquíes y poder compararlo con la de otros países emergentes, que están llevando a cabo este proceso de internacionalización de sus empresas y detectar si influye negativa o positivamente el pertenecer a países en vías en desarrollo. Cabe destacar que las empresas elegidas han sido las pioneras que han llevado a cabo el proceso de internacionalización en Marruecos, encontrándose el proceso en una fase de crecimiento y que estas empresas pioneras servirán para trazar el camino a seguir para las siguientes.

La metodología empleada en este trabajo ha sido por medio del desarrollo de estudio de casos. Como primer paso se estudia la evolución de las multinacionales marroquíes a la vez que los esfuerzos que ha realizado el gobierno con la instauración de planes para fomentar el desarrollo del sector exterior marroquí junto al cambio de la percepción sobre el África subsahariana viéndolo como una prolongación de Marruecos y siendo una tierra de oportunidades para las empresas marroquíes. Para ello, se han seleccionado ocho multinacionales marroquíes, que destacan por el grado de internacionalización, teniendo en cuenta factores como: porcentaje de la cifra de ventas y el resultado por país o continente, número de países presentes, estructura corporativa en el extranjero, número de trabajadores en el extranjero, competidores extranjeros del sector por país y potencial de crecimiento internacional. Las empresas seleccionadas han sido:

Attijariwafa Bank, Hightech Payment Services, OPTORG, Groupe BMCE Bank, Groupe SAHAM, Maroc Telecom, Compagnie Bureautique Informatique y Buzzichelli.

La fuente de información utilizada para recopilar la información necesaria para el desarrollo del trabajo se ha basado en las páginas web de las distintas empresas, memorias anuales, información financiera presentada a los inversores, artículos de revistas especializadas y entrevistas con responsables de las empresas analizadas que han permitido de esta forma la obtención de datos precisos y recientes sobre la internacionalización de cada una de ellas. Con esta información se ha estructurado para cada empresa analizada, los siguientes apartados: Antecedentes, Ventajas competitivas, Crecimiento doméstico y Proceso de internacionalización. Luego para cada una de ellas se ha realizado una evaluación y análisis de su proceso de internacionalización en el apartado de Valoración. Para finalizar, se realizará una valoración global de las multinacionales marroquíes para poder establecer rasgos comunes de sus respectivos procesos de internacionalización teniendo en cuenta la clasificación de las tipologías de las Nuevas Multinacionales y la vía de expansión de las Nuevas Empresas Multinacionales (Guillén y García-Canal, 2011), y presentando las conclusiones del trabajo.

El capítulo introductorio se completará con el análisis de tres puntos incidiendo en la posición de Marruecos respecto al África subsahariana y la Unión Europea, a la vez que se explicará la evolución del continente africano en otro apartado. Es necesaria esta introducción para conocer la evolución a pasos agigantados que está realizando el continente africano y la transformación de la economía marroquí.

1.1.-El modelo de crecimiento económico de Marruecos

Marruecos es un país que se encuentra al Noroeste de África, con un enclave geoestratégico privilegiado ya que se encuentra en las vías marítimas que unen el Mediterráneo con el Atlántico y sirve de puente de unión entre Europa y el África subsahariana y los países árabes.

El país no ha sufrido los batacazos de la crisis como otros países europeos gracias en parte a la no plena integración en el mercado financiero mundial. Es un país en pleno auge que ha puesto en práctica inversiones fuertes en infraestructuras, implantando autovías que interconectan todas las ciudades importantes del país, poniendo en marcha

el Tren de Alta Velocidad y con la llegada a las grandes ciudades del transporte urbano del *tramway*, a la vez del desarrollo de las infraestructuras portuarias como el puerto *Tanger-MED* que ha desbancado al puerto de Algeciras en cuanto a recepción de mercancías debido a la competitividad de sus precios (Romaguera, 2010). También está invirtiendo en planes sectoriales para desarrollar la industria y el sector servicios, en especial el turismo con 8,5 millones de visitantes en 2009.

En lo referente al crecimiento, la evolución del PIB de Marruecos registró un crecimiento del 4,9%¹ en 2011, mayor que el crecimiento del conjunto de países de Oriente Medio y Norte de África y mucho mayor que el crecimiento de la Unión Europea. La tendencia para los próximos años es que Marruecos crecerá por encima del 5%. Todo ello acompañado por un aumento del consumo interno del 9,3% y una tasa de inflación del 0,6% en el mismo año. Lo que indica la condición de país emergente siendo el rasgo distintivo de estas economías el fuerte crecimiento del PIB junto con un gran desarrollo de infraestructuras (aeroportuarias, ferroviarias, portuarias y de autovías) con fuertes inversiones en sectores geoestratégicos como el turismo o la extracción de minerales (Guillén & García-Canal, 2010).

Las políticas sectoriales que se han ido aplicando en los últimos años en la industria, energía, agricultura (Maroc Vert), pesca (Halieutis), sector de comercios minoristas (*Plan Rawaj*), la zona franca de Tánger, turismo (Plan Azur) y en el sector de las TIC con *Maroc Numéric* han ayudado a mejorar la competitividad del país. Cabe destacar a nivel más global, el *Plan Emergence* que incluye a ocho sectores considerados estratégicos para la economía marroquí: *offshoring*, agroalimentario, industria del automóvil, industria pesquera, aeronáutica, la industria textil, electrónica y la artesanía industrial. Junto a estas medidas se unen otras que tienen como objetivo principal la contención de los precios de los productos básicos y energéticos para que de esta forma no repercutan sobre el pueblo marroquí, todas ellas orquestadas por la *Caisse de Compensation*².

¹Situation économique au 4^{ème} trimestre de 2011. Haut Commissariat au Plan.

http://www.hcp.ma/Situation-economique-au-quatrieme-trimestre-2011_a985.html

² La *Caisse de Compensation* fue un sistema instaurado en los años 40 y que actualmente sigue existiendo y que ha jugado un papel principal en la estabilización de los productos básicos (harina, azúcar, gas y petróleo) y que salvaguarda el poder adquisitivo de los consumidores. También ha permitido desarrollar un conjunto de sectores de la economía marroquí. Página Web: <http://www.affaires-generales.gov.ma/modules.asp?TH=3&MD=31>

Las medidas puestas en práctica por el gobierno para focalizarse en el mercado africano viéndolo como una oportunidad que ha sido crucial para favorecer el sector exterior de la economía, adoptando las siguientes medidas: la condonación de la deuda externa por parte de Marruecos a los países menos avanzados africanos (PMA), la puesta en práctica de un departamento especializado en la dinamización del sector exterior llamado *Maroc Export* (equivalente al ICEX español), firma de acuerdos de cooperación para el abastecimiento de agua y electricidad en países africanos realizados por empresas estatales marroquíes y junto a la firma de acuerdos comerciales para rebajar o eliminar los aranceles para mejorar la entrada de empresas marroquíes. Todas estas medidas junto a la afinidad cultural e histórica existente entre Marruecos el África subsahariana³ y una diplomacia efectiva han convertido a Marruecos en un actor de relevancia a nivel regional y africano siendo una de las potencias africanas teniendo una economía diversificada.

Cabe destacar que al mismo tiempo que se fomenta la internacionalización de las empresas marroquíes, también se han puesto en práctica políticas comerciales para abrir la economía a la inversión extranjera como son: establecer una zona franca en Tánger, firma de Tratados de Libre Comercio con potencias occidentales y emergentes, la firma del Estatuto Avanzado entre Marruecos y la Unión Europea y el establecimiento de la Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones, entre otras medidas. De esta forma las empresas han podido adaptarse a los mercados extranjeros debido a estos acuerdos y también ha ayudado para llegar de esta manera a convertirse en uno de los principales captadores de IED en África.

País/Región	Fecha Firma	Fecha entrada en vigor	Observaciones
Unión Europea	26/02/1996	1/03/2000	Modificado en 16/04/2004. Zona de libre comercio de bienes industriales para 2012 y para productos agrícolas
EEUU	15/06/2004	01/07/2005	Desmantelamiento progresivo en el comercio de bienes, servicios, ADPIC y medioambiente.
EFTA	19/06/1997	01/03/2000	Productos industriales
Turquía	07/04/2004	07/04/2004	Productos industriales
Liga Árabe	01/01/1998	01/01/1998	Excepción: Argelia, Djibuti, Comoras y Mauritania
Egipto, Túnez y Jordania	08/05/2001	01/01/2005	Exoneración total de derechos aduaneros para productos industriales y agrícolas.

Tabla 1: Tratados de Libre Comercio firmados por Marruecos. Fuente: www.invest.gov.ma

³ Marruecos tuvo presencia en el África subsahariana hasta Tombuctú hasta principios del siglo XIX.

El último factor que ha favorecido este proceso ha sido la privatización de grandes empresas estatales a finales de los noventa junto a las políticas sectoriales llevadas a cabo para dinamizar la economía del país.

Por lo tanto estas medidas gubernamentales junto a la apertura de la economía han favorecido el proceso de internacionalización de las empresas marroquíes.

1.2.- África: Tierra de Oportunidades

El crecimiento medio del continente africano fue del 4,9% anual entre 2000 y 2008, siendo dos veces más rápido que entre los años 80 y 90. Los sectores que están en auge son el de telecomunicaciones, obras públicas, la banca y el comercio detallista. Cabe destacar que aunque los países africanos tienen que hacer frente a problemas como la pobreza, las hambrunas o las enfermedades, el poco desarrollo de las infraestructuras se presenta como una oportunidad para la inversión extranjera. La estabilización política que han conseguido varios países ha impulsado las reformas económicas y ha acelerado el crecimiento económico. Además de la reducción de la inflación, la deuda externa y el déficit público de los Estados africanos, teniendo de esta forma los cimientos básicos para un crecimiento sostenido. Todo ello acompañado de una disminución general del proteccionismo y la privatización de las empresas públicas, con el fin de mejorar la competitividad de la economía doméstica.

En el futuro próximo, el continente africano va a seguir beneficiándose del aumento de la demanda mundial de petróleo, gas, minerales, alimentos y tierras fértiles. El continente alberga el 10% de reservas de petróleo, 40% de los yacimientos de oro, elevándose hasta el 80 a 90% de platino, cromo y coltán. La demanda viene principalmente de los países emergentes (China e India) poniéndose en práctica acuerdos económicos entre países ya que a cambio de las materias primas, éstos invierten en el país poniendo en práctica infraestructuras e intercambiando tecnología para de esta forma hacer progresar a los países africanos.

La Inversión Extranjera Directa (IED) en África pasó de los 9.000 millones de dólares en el 2000, hasta llegar en 2008 a pasar los 62.000 millones de dólares. Más del 70% de la IED se agrupan en diez países africanos (Sudáfrica, Egipto, Marruecos, Algeria, Túnez, Nigeria, Angola, Libia y Ghana). Como ya se ha señalado anteriormente, los sectores con más inversión extranjera son el de la industria extractiva, el turismo, el de obras públicas, el de telecomunicaciones y el de los servicios financieros. Actualmente

los países emergentes acumulan el 38% del total de la IED, perdiendo peso las potencias occidentales debido también a la fuerte crisis económica, bancaria y soberana que sufre el viejo continente. En el 2000, Francia acumulaba el 13,8% del mercado africano, seguida de Alemania con el 7,6%, Estados Unidos con el 7,5% y Reino Unido con el 6%. En el 2009, el escenario dio un giro siendo China con el 13,4% del total de la IED el país que más invierte en el continente africano. En cuanto a Marruecos, en el 2009 la inversión en África era menor al 1%, pero al tener un proceso que está en marcha y que la internacionalización acelerada de las empresas marroquíes está creciendo a pasos agigantados, está cobrando cada vez más protagonismo en el mercado africano.

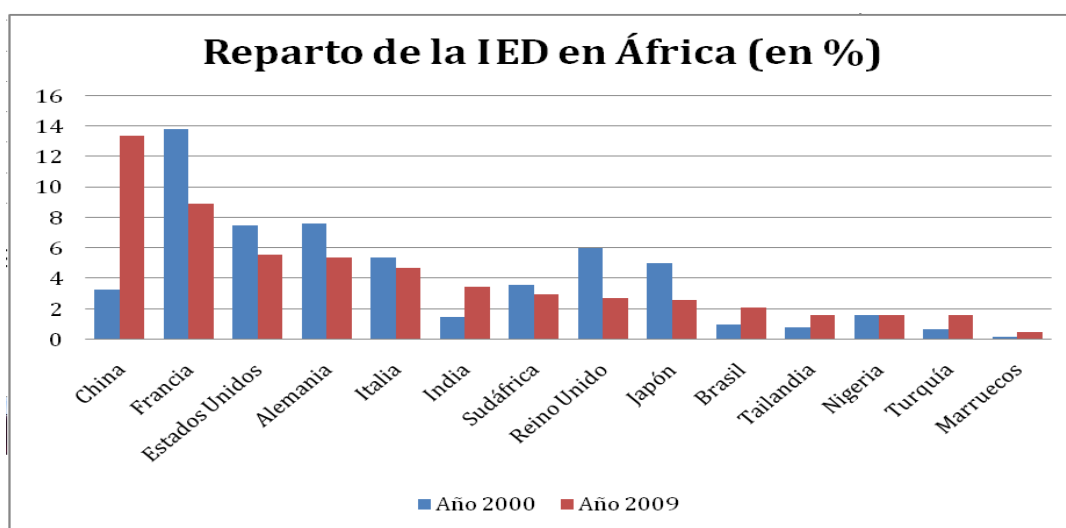


Figura 1: Reparto de la Inversión Extranjera Directa en África. Fuente: Publication Conjoncture n° 915. Mayo 2010

Pero a la par del proceso descrito anteriormente, el aumento sostenido del PIB africano en los próximos años, se va a basar en los cambios sociales que están viviendo la mayoría de los países africanos como son: el crecimiento de la urbanización (aumentando de esta forma de los ingresos de la población), junto al auge de la clase media con un poder adquisitivo que les permite poder acceder a bienes de inversión y fomentando así el consumo interno. Este escenario favorable ayudará al desarrollo africano y el aumento del número de *multinacionales panafricanas*.

La organización *Africa Progress Panel* presidida por el ex secretario general de la ONU Kofi Annan, elaboró un informe⁴ en 2011 sobre el progreso en África, diferenciando

⁴ Rapport 2011 sur le progrès en Afrique : <http://www.africaprogresspanel.org/>

como podemos ver el gráfico a continuación cuatro grupos de países, teniendo en cuenta el grado de apertura y la diversificación de las distintas economías.

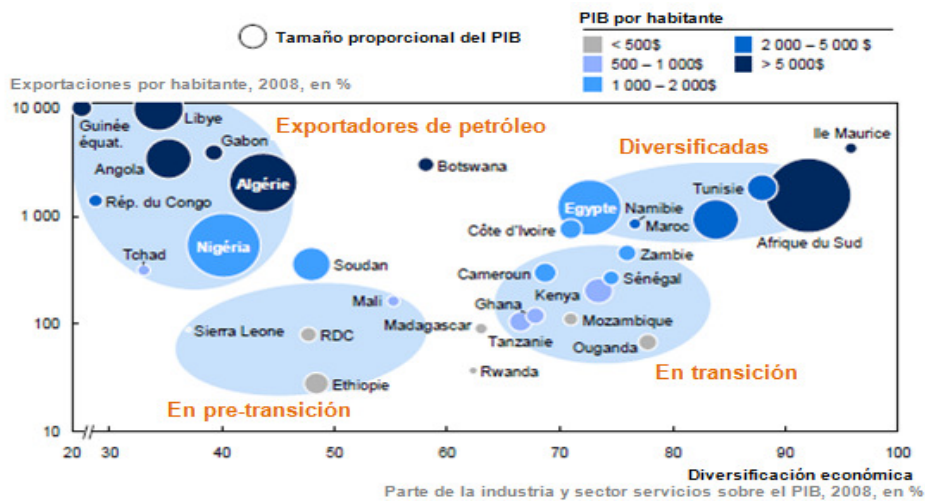


Figura 2: Segmentación de las economías africanas según su grado de apertura y diversificación. Fuente: *Africa Progress Panel*

En cuanto al primer grupo de exportadores de petróleo, son aquellos países que se basan en la exportación de petróleo y gas, teniendo una renta per cápita mayor que la del resto de países africanos, pero teniendo una economía poco diversificada. En cuanto a las economías en pre-transición, son pobres con una renta per cápita que no pasa de los 500 dólares, pero que están creciendo a un ritmo acelerado. Tres de los países principales de este grupo (República Democrática del Congo, Etiopía y Mali) están teniendo una tasa de crecimiento del 9% desde el 2000, habiendo tenido un freno del crecimiento del PIB en los noventa. En el grupo de las economías en transición, los sectores agrícola y de recursos naturales acumulan dos tercios de las exportaciones y pesan en su conjunto un 35% del PIB.

En cuanto a los motores de crecimiento de África, que son el grupo de las economías diversificadas, lideradas por los países más avanzados del continente que son considerados como países emergentes⁵ (Sudáfrica, Egipto, Marruecos y Túnez), poseen ya una industria manufacturera y un sector servicios bien desarrollado que ha representado el 70% del crecimiento del PIB nacional a lo largo de los últimos diez años. Todo ello apoyado por un proceso de urbanización que ha propiciado el aumento del consumo interno en un 5% anual desde el 2000. Actualmente el 90% de los hogares

⁵ Tim Turner (2010) : *L'Afrique du Sud, L'Egypte et le Maroc sont presque toujours considérés comme pays émergents*. Revista *Les Afriques*

de este grupo disponen de ingresos discrecionales. Estas economías presentan las tasas de crecimiento más estables de África y se benefician a su vez de tener un alto grado de apertura en cuanto a las relaciones comerciales internacionales. Dentro de este grupo de países podemos encontrar las principales empresas que se han internacionalizado por África siendo compañías que han ocupado posiciones de líderes en los mercados locales, siendo ésta una de las razones principales junto a la acumulación de masa crítica y el *free cash flow* las razones de su lanzamiento a la carrera internacional.

El informe “*African Challengers*” realizado por *The Boston Consulting Group* en 2010⁶, agrupó a las cuarenta empresas africanas con mayor crecimiento y con aspiraciones a ser principales protagonistas en la internacionalización de las multinacionales panafricanas. Como podemos observar en la figura dos, los tres países que acumulan más empresas son: Sudáfrica con dieciocho empresas, Egipto con siete empresas y Marruecos con seis. De esta forma los países más avanzados del continente africano presentan las empresas con mayor potencial de crecimiento.

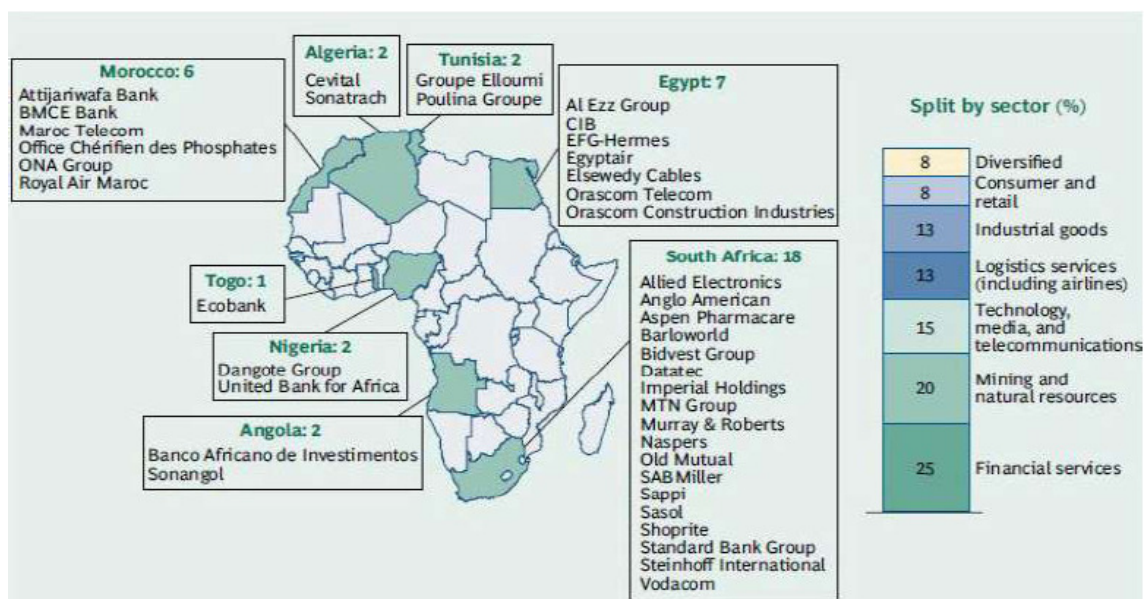


Figura 3: Repartición por país de las cuarenta empresas africanas con mayor proyección de crecimiento.

Fuente: *The Boston Consulting Group*

1.3.- Marruecos a la conquista del África Subsahariana

Donde muchas organizaciones ven un foco de inestabilidad y continuos golpes de Estado, las empresas del reino alauí lo han visto como una oportunidad y como un

⁶ <http://www.bcg.com/documents/file44610.pdf>

mercado potencial de 1.000 millones de habitantes que necesitan muchas inversiones para su desarrollo. La presencia se acentúa en el occidente Africano sobre todo al compartir un factor clave: la mayoría de los países son francófonos como Marruecos. El África subsahariana es la prolongación geográfica y estratégica de Marruecos, por ello es un aliado indispensable en el plano económico y político a corto, medio y largo plazo.

La colaboración se ha venido forjando a lo largo de más de cuarenta años mediante la firma de acuerdos comerciales, pero no ha sido hasta mediados de la década del 2000, cuando ha habido una eclosión de la inversión extranjera marroquí en África. Todo ello se ha debido a varios condicionantes: las buenas relaciones bilaterales entre los gobiernos marroquíes y del África Subsahariana, la condonación de la deuda externa que los países africanos tenían con Marruecos, diversificación de las exportaciones marroquíes y la puesta en práctica de una oficina de comercio exterior, *Maroc Export* que mediante planes para promocionar las exportaciones, siendo el más importante “*Les Caravanes de l’Export*”, han ayudado a desarrollar y fomentar la cooperación Sur-Sur entre países africanos siendo un programa destinado no solo a las grandes empresas sino también a las PYMEs para que así puedan abrirles nuevas oportunidades de negocio.

País	Fecha Firma	Fecha entrada en vigor	Naturaleza del acuerdo	Observaciones
Senegal	13/02/1963	13/02/1963	Comercial	Protocolo adicional en 1981
Gabón	17/10/1972	13/10/1974	Comercial	
Níger	07/11/1982	11/03/1993	Comercial y arancelario	
Costa de Marfil	22/09/1973	16/12/1980	Comercial	
Nigeria	04/04/1977	05/07/1978	Comercial	
Camerún	16/04/1987	28/05/1993	Comercial	
Mali	17/09/1987	29/04/2003	Comercial	
Angola	06/10/1988	23/10/1989	Comercial	
Benín	07/03/1991		Comercial	En curso de ratificación
Burkina Faso	26/06/1996		Comercial	En curso de ratificación
RD del Congo	18/09/1996		Comercial	En curso de ratificación
Chad	04/12/1997	15/02/2000	Comercial y aduanero	
Guinea	12/04/1997	09/07/2003	Comercial y arancelario	
Senegal	01/03/2002	19/05/2006	No doble imposición	

Tabla 2: Acuerdos comerciales entre Marruecos y sus socios africanos. Fuente: Ministère des Affaires Etrangères et Cooperation

Otro aspecto pero no por ello menos importante, ha sido el crecimiento en el mercado doméstico de las grandes empresas marroquíes que mediante la internacionalización han podido seguir creciendo y afianzándose a nivel africano. La crisis económica actual que está viviendo la zona euro ha animado más a Marruecos a centrarse en el continente africano al estar en pleno auge y al necesitar desarrollar y modernizar sectores de la economía, que Marruecos tuvo que hacer frente a finales de los noventa (privatización de operadores de telecomunicaciones, construcción de autopistas, modernización de los procesos de información, entre otros sectores).

Hasta 2005, el grueso de las exportaciones marroquíes hacia África tenían como destino el Norte de África, pero a partir de ese año la tendencia cambió teniendo el África subsahariana mayor peso llegando a sobrepasar los 600 millones de dólares en 2008⁷. La estructura de las exportaciones hacia el África subsahariana está conformada por un 45% de productos alimentarios, seguido por los productos relacionados con la mecánica y electricidad con un 19%, el sector textil y del cuero ostenta el 9% del total, el sector químico tiene un 12% y la siderurgia y energía con un peso del 6%.

Estructura de los intercambios comerciales entre Marruecos y el África Subsahariana (media 1998-2008)

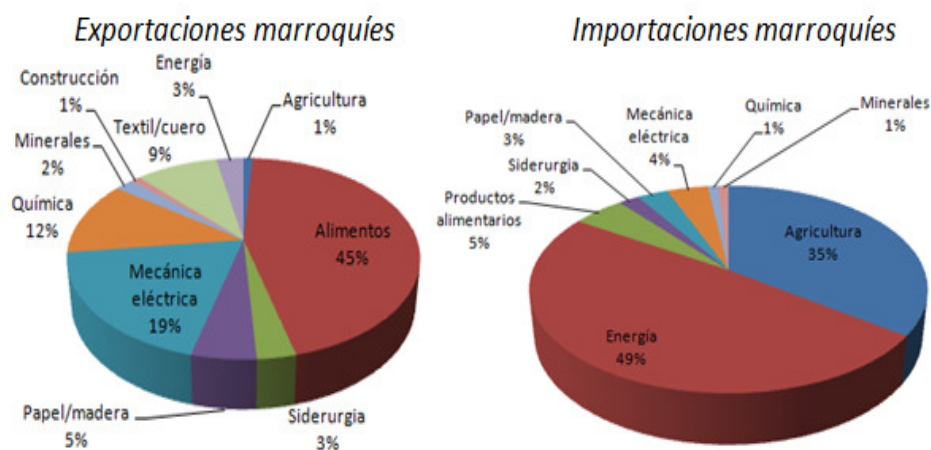


Figura 4: Estructura de los intercambios comerciales entre Marruecos y el África Subsahariana (media 1998-2008). Fuente: Etudes DEPF

Como podemos ver en la evolución de las exportaciones e importaciones desde 1990 hasta el 2008, en el 2005 existía un déficit comercial debido en gran medida a las importaciones de hidrocarburos de los países subsaharianos. Pero a partir de ese año, ha

⁷ 2010 : Commission Economique des Nations-Unies pour l’Afrique. <http://www.uneca.org/>

habido un superávit comercial ya que Marruecos ha exportado más de lo que ha importado debido en gran medida al crecimiento y diversificación de la economía marroquí y a la internacionalización de las empresas del reino alauí.

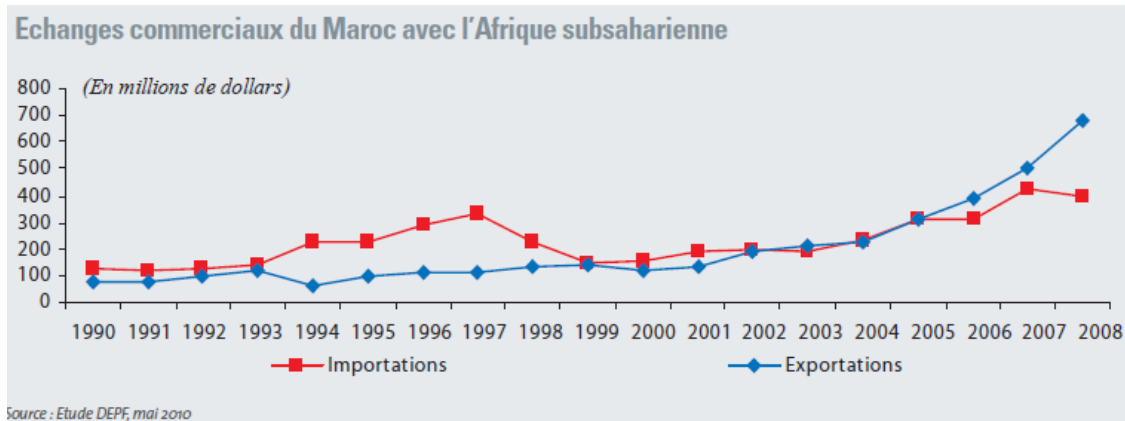


Figura 5: Intercambios comerciales de Marruecos con el ASS. Fuente: Etude DEPF. Publication Conjoncture n° 915. Mayo 2010

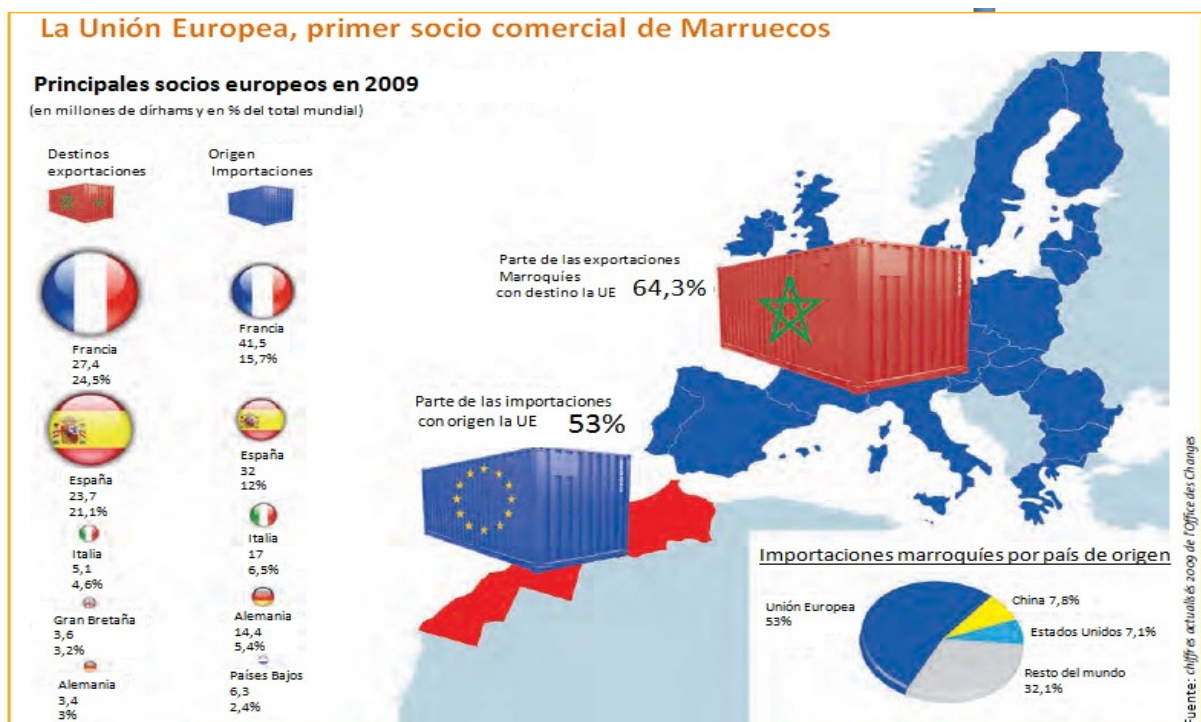
1.4.- Marruecos y la Unión Europea:

Con la firma en 2008 del Estatuto Avanzado entre la Unión Europea y Marruecos, éste se ha convertido en el primer país del sur del Mediterráneo que se beneficia de un acuerdo privilegiado con la Unión. Aunque el tratado beneficia más a las empresas europeas a la hora de invertir en el país magrebí, esta situación está cambiando ya que las empresas marroquíes como es el caso de *Hightech Payment Services* están implantándose en el mercado común gracias a modelos de negocio únicos. Con este acuerdo las empresas marroquíes pueden acumular *know how* de las empresas líderes europeas para mejorar sus procesos. Pero es de destacar que la actual crisis de Deuda Soberana que está azotando al viejo continente está haciendo cambiar de opinión a las empresas marroquíes invirtiendo en países con mucho mayor potencial de crecimiento como China o los países africanos.

Por la cercanía geográfica, las relaciones comerciales entre Marruecos y la Unión Europea han sido dinámicas y han beneficiado a las dos partes. El Estatuto Avanzado se basa por una parte en un acuerdo en bienes industriales creándose una cuasi área de libre comercio, con ciertas reticencias en cuanto a la importación de vehículos, pero que en lo demás se ha puesto en funcionamiento en 2012. Por otra parte, en cuanto a los productos agrícolas, las dos partes han llegado a un acuerdo que no ha terminado de

gustar a los agricultores españoles sobre todo⁸. El acuerdo también abarca la cooperación en materia de seguridad y en materia judicial. Por una parte la UE logra tener un aliado al sur en cuanto a la contención de la inmigración ilegal, la lucha contra el terrorismo, la obtención de alimentos a precios más competitivos que los europeos y el acceso a un mercado en pleno auge. Para Marruecos supone la ayuda de la UE en la evolución y modernización de la administración y a la exportación y acceso sin aranceles al mercado europeo por parte de las empresas marroquíes.

La UE es el primer socio comercial de Marruecos, siendo el 64,3% del total de las exportaciones con destino a la Unión e importando el 53% del total. En el 2009, contabilizando por países, Francia acumulaba el 24,5% de las exportaciones y 15,7% de las importaciones, y España el 21,1% de las exportaciones y el 12% de las importaciones sobre el total. En el primer trimestre del 2012 España se convirtió en el primer socio comercial de Marruecos⁹



Marruecos orienta las 2/3 de sus exportaciones hacia la UE. Al mismo tiempo, más de la mitad de las importaciones provienen de Europa. Francia y España son los principales socios europeos del reino alauí.

Figura 6: La Unión Europea, primer socio comercial de Marruecos. Fuente: *Office des Changes*.

⁸ Aramburu, E. (2010): *Maroc-UE: La croisée des chemins*. Revista *Conjuncture Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc*

⁹ Calvo, E. (2012): Rajoy y 7 ministros van a la primera cita de alto nivel con Marruecos en 4 años. <http://www.elmundo.es/accesible/elmundo/2012/10/02/espana/1349204218.html>

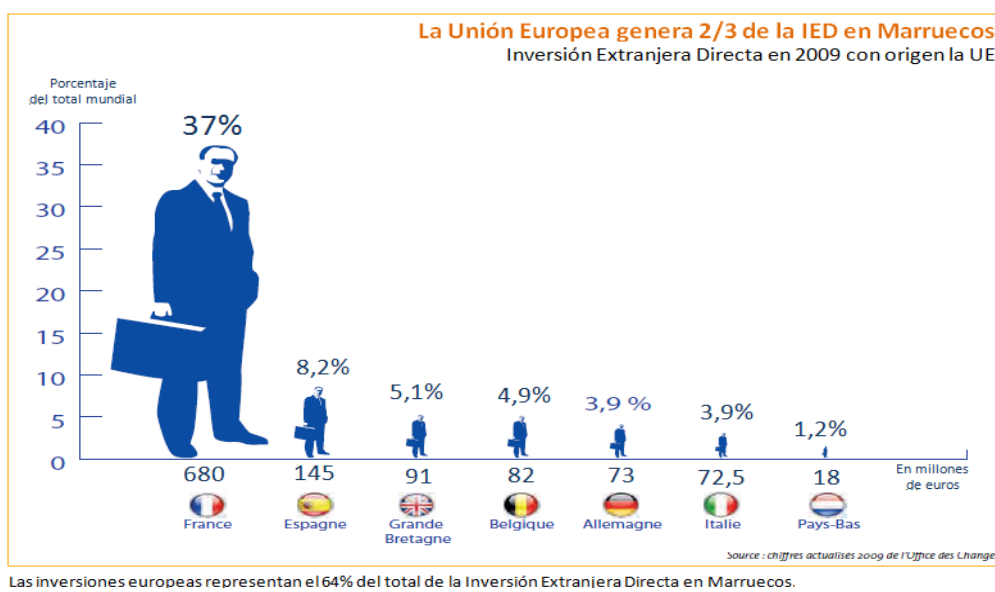


Figura 7: Inversión Extranjera Directa en 2009 procedente de la UE. Fuente: *L'Office des Changes*

Todo ello se traduce en la existencia de un gran vínculo comercial. También es de destacar que la Unión Europea genera los dos tercios de la Inversión Extranjera Directa en Marruecos, siendo en este caso Francia con el 37% del total el actor principal de la escena empresarial extranjera. Marruecos ofrece a las empresas europeas un país con muchos sectores en auge como la construcción, el turismo o el transporte, con una mano de obra barata y también cualificada, pudiendo tener oportunidades de crecimiento y diversificar así el estancamiento de la economía europea. Empresas españolas se encuentran establecidas en suelo marroquí como la constructora ACS, el banco Santander o el grupo ALSA y gran número de PYMEs.

La crisis actual, aunque no haya afectado de manera directa a Marruecos, sí ha mermado en parte las relaciones comerciales con los países miembros de la Unión ya que el consumo y la inversión se han contraído en los sectores del textil, agroalimentario y el sector del automóvil (el modelo Logan de Dacia-Renault se monta en la *Société Marocaine de Construction d'Automobiles* y otros modelos de Peugeot y Citroën). De esta forma Marruecos ha abierto más su economía mejorando su competitividad y preparando de esta forma mejor a las empresas que quieran establecerse en la Unión Europea y viceversa fomentando a su vez la estabilidad en las relaciones bilaterales y siendo así Marruecos un socio sólido de la Unión.

Capítulo 2.- Desarrollo: Estudio de Casos

1. Metodología para la elaboración del estudio de casos
2. Attijariwafa Bank
3. Hightech Payment Systems
4. OPTORG
5. Groupe BMCE Bank
6. Groupe SAHAM
7. Maroc Telecom
8. Compagnie Bureautique Informatique
9. Buzzichelli

Capítulo 2.- Desarrollo: Estudio de casos

1. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS

La elaboración del estudio se ha realizado teniendo en cuenta a las empresas multinacionales existentes en Marruecos y que tienen relevancia en el plano regional y africano. Bajo estas características, se han seleccionado ocho multinacionales: Attijariwafa Bank, Hightech Payment Services, OPTORG, Groupe BMCE Bank, Groupe SAHAM, Maroc Telecom, Compagnie Bureautique Informatique y Buzzichelli. Estas empresas han sido pioneras junto a Banque Populaire en cuanto al proceso de internacionalización en Marruecos, siendo un proceso que sigue en marcha y al cual se van incorporando un mayor número de otras empresas del país, destacando como primer mercado de destino, el África subsahariana. Las empresas presentes en el estudio abarcan diferentes sectores de actividad, siendo líderes en sus propios sectores dando de esta forma una visión más global del proceso de internacionalización. Después de la selección de las empresas, la información de cada una de ellas se obtiene a través principalmente de sus propias Web y memorias anuales. En la mayoría de casos, se contactó directamente vía e-mail y a través también de entrevistas personales con responsables de las empresas analizadas al no poder acceder a la información debido a la falta de transparencia informativa existente en la sociedad empresarial marroquí, siendo muy difícil de acceder a información interna con lo que en este trabajo se ha intentado tener la máxima información para poder realizar un estudio en profundidad sobre las multinacionales marroquíes. Con la información obtenida, y para comprender mejor el trabajo, se realiza una tabla resumen con las principales características de cada empresa en particular con el sector al que pertenecen, las ventajas competitivas, el país y el modo de entrada que han utilizado a la hora de internacionalizarse (Tabla 1).

El trabajo se estructura en cuatro capítulos bien diferenciados. El capítulo 1 es una introducción donde además se hace una pequeña descripción de la economía marroquí y su relación con el África subsahariana y con la Unión Europea, además de una visión sobre el continente africano y su proceso de transformación económica y social. En el capítulo 2 se desarrolla el estudio de los diferentes casos teniendo cada empresa un apartado concreto, donde se analizarán los “Antecedentes” en cuanto al desarrollo histórico de cada compañía, las “Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico” que llevaron a las empresas a ser líderes nacionales en sus respectivos sectores. Además se incluye un apartado sobre el “Proceso de internacionalización” resaltando los países en

los que se ha implantado y por último, se realiza la “Valoración” del proceso de internacionalización de cada una de ellas. En el capítulo 3, se realizará una “Valoración global” de las empresas, tratando de ejemplificar los rasgos comunes de las multinacionales marroquíes. Por último, en el capítulo 4 se presentarán las conclusiones finales del trabajo.

Capítulo 2.- Desarrollo: Estudio de casos

Empresa	Sector	Ventaja Competitiva	País	Modos de entrada a mercados internacionales
AttijariWafa Bank	Banca y Seguros	*Excelente y gran número de agencias a disposición de los clientes *Creación de líneas de negocio diferenciando por nivel de ingresos	Italia, España, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Francia, Senegal, Túnez, Burkina Faso, Camerún, Mali, Congo, Gabón, Mauritania, Costa de Marfil, Libia, Arabia Saudí, Abu Dhabi y Dubai.	Adquisiciones: CBAO, Crédit du Senegal, Societé Commerciales de Banque Cameroun, Banque Internationale du Mali, Crédit du Congo, Union Gabonaise de Banque, Societé Ivoirienne de Banque, BNP Paribas Mauritanie Filiales : AttijariWafa Bank Europe Joint Venture : Banque du Sud.
Hightech Payment Services	Monética centrada en los sistemas electrónicos de pago multicanal	*Diferenciación mediante el desarrollo de un software único *Experiencia en el mercado *Amplia oferta y servicio personalizado a clientes	Dubái Francia Bahrein Islas Mauricio	Adquisiciones: ACP Qualife. Joint Venture: Global Payment Systems, International Card Processing Services. Filiales: HPS Dubai y HPS Europe.
OPTORG	Distribución de vehículos industriales y comerciales	*Implantación efectiva dentro del continente africano teniendo acceso mayor al mercado objetivo *Reputada marca de prestigio dentro del sector africano de la distribución automovilística *Dilatada experiencia en el sector con más de 80 años.	Bélgica, Francia, China, Dubái, Mauritania, Mali, Senegal, Níger, Burkina Faso, Benín, Guinea Bissau, Gambia, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Togo, Ghana, Chad, Camerún, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, Congo, Gabón, Burundi.	Filiales: OPTORG Dubai, OPTORG France, Bélgica, Chad, Camerún, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, Congo, Gabón y Burundi. Joint Ventures: Tractafic Motors Corporation Oficinas de representación: Shanghai, Mauritania, Mali, Senegal, Níger, Burkina Faso, Benín, Guinea Bissau, Gambia, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Togo, Ghana.
Groupe BMCE Bank	Banca y Seguros	*Diferenciación mediante la vanguardia al desarrollar productos financieros únicos en el mercado *Red de establecimientos *Utilización de campañas intensivas en comunicación en medios de comunicación	Reino Unido, Francia, China, Alemania, Italia, España, Emiratos Árabes Unidos, Kenia, Madagascar, República Democrática Congo, Tanzania, Uganda, Burundi, Senegal, Benín, Costa Marfil, Burkina Faso, Mali, Níger, Senegal, Congo.	Adquisición: Bank Of Africa, Banque de Crédit du Bujumbura, Banque du Développement du Mali, La Congolaise de Banque. Filial : BMCE International UK, BMCE Iternational France, BMCE Bank Pekin, BMCE Espagne. Oficinas de representación : Alemania, Italia y Emiratos Árabes Unidos.
Groupe SAHAM	Seguros Telecomunicaciones Distribución Finanzas Farmacéutico Offshore	*Lanzamiento de nuevos conceptos de negocio (<i>bancassurance</i>) *Utilización del crecimiento externo como forma para poder acumular experiencia y evolucionar	Costa de Marfil, Mali, Togo, Burkina Faso, Benín, Ghana, Senegal, Camerún, Gabón, Angola, Francia, Líbano.	Adquisición: Groupe Colina, Global Alliance Angola, LIA Insurance-Liban.
Maroc Telecom	Telecomunicaciones	*Operador histórico *Calidad servicio y cobertura geográfica *Política intensiva en promociones y comunicación *Integración vertical	Mauritania, Burkina Faso Gabón Mali	Adquisición: Mauritel, Onatel, Gabon Telecom, Sotelma.
Compagnie Bureautique Informatique	*Sistemas de Información centrados en la configuración en red *Proveedor material informático	*Innovación y mejora continua adaptando Recursos y Capacidades *Implantación de soluciones integrales *Dilatada experiencia y reconocimiento en el sector	Senegal, Mali, Mauritania, Camerún, Gabón, Burkina Faso	Alianzas comerciales: Toshiba, Cisco, Microsoft, Sun, IBM Exportaciones: Mali, Mauritania, Camerún, Gabón, Burkina Faso Filiales: CBI Senegal
Buzzichelli	Proyectos llave en mano especializado en unidades industriales	*Pionero en el sector y a nivel regional * Desarrollo de tecnología puntera mundial *Organización flexible	China, Senegal, Camerún, Francia, Libia	Oficinas de representación: China. Filiales: Buzzichelli Senegal, Buzzichelli Cameroun, Buzzichelli International, Buzzichelli Libye.

Tabla 3: Resumen Estudio de Casos

2. ATTIJARIWAFABANK:

Antecedentes

AttijariWafa Bank es un grupo bancario y financiero marroquí. Es considerado como el primer grupo bancario y financiero del Magreb y el octavo a nivel africano en cuanto a balance y quinto en cuanto a producto neto bancario¹⁰, teniendo presencia en 22 países alrededor del mundo. El grupo nace de la fusión de dos bancos en 2003.

Por una parte se encontraba la *Banque Commerciale du Maroc* (BCM) fundada en 1911, que fue el primer banco privado en Marruecos, dirigido durante más de 40 años por Abdelaziz El Alami Hassani siendo considerado como uno de los grandes banqueros de la era post colonial. La BCM comenzó a cotizar en 1993 en la bolsa de Casablanca. En el año 2003 Khalid Oudghiri tomó el relevo siendo nombrado Presidente del banco.

Por otra parte se encontraba *Wafabank* que fue creado en 1904 por la *Compagnie Française de Crédit* siendo intervenida por el Estado marroquí en 1964 convirtiéndose en la *Compagnie Marocaine de Crédit et de Banque* y que en los 70 cambió su denominación ya que el nombre era demasiado complicado y por ello se pasó a llamar *Wafabank*. En esos años el banco fue privatizado pasando a las manos de la familia Kettani que era el accionista mayoritario hasta el momento de la fusión en 2003.

En el 2003 la familia Kettani vendió su participación de *Wafabank* al grupo BCM, surgiendo una fusión por la que el banco resultante se pasó a llamar *Attijariwafa Bank*. Cabe resaltar que el Presidente del banco fue Khalid Oudghiri, lo que denota un mayor poder por parte de BCM dentro de la estructura organizativa. El mismo presidente fue el que impulsó la fusión, la internacionalización del banco y la modernización del mismo. En el 2007 dejó la presidencia por un caso de corrupción encubierta realizada para apartarle del poder. El actual presidente del grupo es Mohamed El Kettani (comparte solo el apellido con la familia Kettani) que sigue con la estrategia de internacionalizar el banco y de ser un nexo de unión para el desarrollo de África.

¹⁰ Jeune Afrique: Les 200 Premières Banques Africaines (2010)

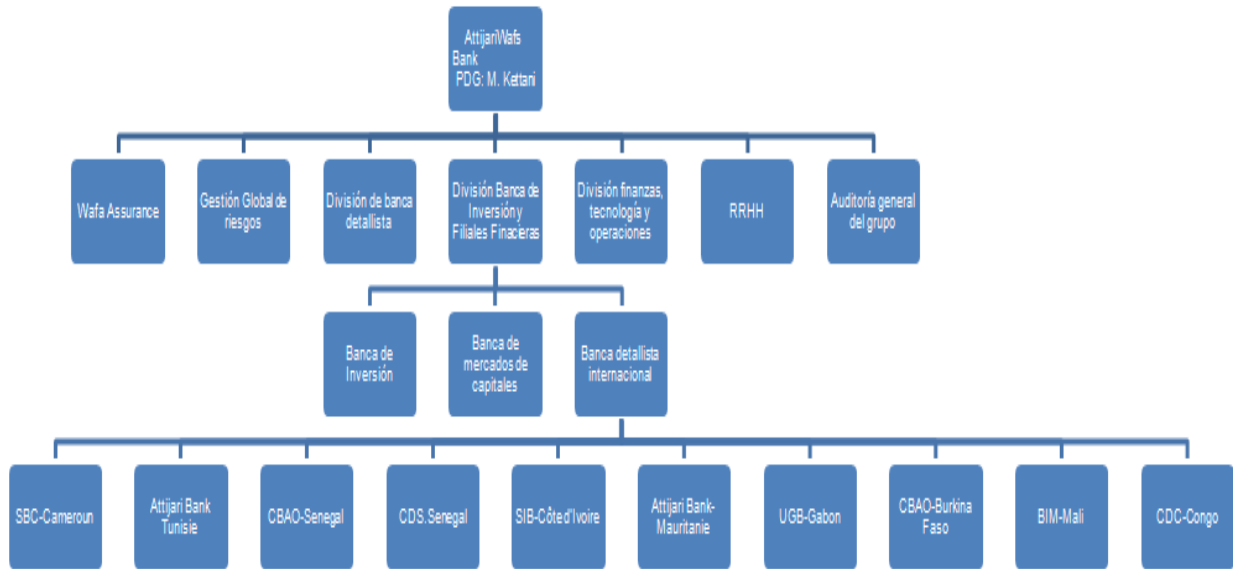


Figura 8: Organigrama de Attijariwafa Bank. Fuente: www.attijariwafabank.com/

Actualmente, *AttijariWafa Bank* cotiza en la bolsa de Casablanca teniendo una estructura accionarial concentrada en el grupo privado SNI (*Société Nationale d'Investissement*) con un 48,7%, seguida de instituciones nacionales con un 29,6%, el grupo Santander tiene un 5,6%, el personal tiene el 1% y el 15,1% restante es capital flotante. El número de empleados del grupo es de 14.686 teniendo más de 5,5 millones de clientes.

Los beneficios de la empresa en 2011 fueron de 5.300 millones de Dirhams (470 millones de euros) aumentando los beneficios respecto al 2010 en un 12% como podemos observar en la evolución del resultado consolidado.



Figura 9: Evolución del resultado de Attijariwafa Bank. Fuente: www.attijariwafabank.com/

En cuanto a la competencia a nivel nacional, cabe destacar al grupo *Banque Populaire*, banco estatal con una imagen y una red de establecimientos repartidos por todo el país y con un público más tradicional y por otra parte se encuentra el *Groupe BMCE Bank (Banque Marocaine de Commerce Extérieur)* con una presencia a su vez en 23 países africanos y con implantación en Europa y Asia. En este caso los dos bancos no compiten entre sí en el extranjero ya que se encuentran establecidos en diferentes países y aunque en algunos países coincidan tienen públicos distintos.

A nivel internacional cabe destacar la competencia de los bancos sudafricanos con gran presencia en África entre ellos: *Standard Bank Group* y *Amalgamated Banks Of South Africa*. En cuanto a los países árabes, la competencia más importante es del *Arab Bank* que se encuentra internacionalizado por varios países árabes y europeos siendo el primer banco árabe en haberse internacionalizado. Cabe destacar que en el análisis de la competencia internacional no hay una competencia hacia los bancos europeos ya que aunque el grupo *AttijariWafa Bank* se encuentre en países de la Unión Europea, el área de negocio fundamental es la prestación de servicios de envíos de remesas de los emigrantes marroquíes en esos países y asistir financieramente a las empresas europeas que quieran implantarse en Marruecos.

Ventajas competitivas y crecimiento doméstico

Como ya se ha destacado anteriormente, el grupo nace de la fusión de dos bancos con una dilatada historia, surgiendo en el 2003 *AttijariWafa Bank* teniendo una red establecida por todo el territorio alauí. Actualmente el grupo tiene más de 1.791 agencias en Marruecos y 561 agencias por todo el mundo. Todo lo anterior basado en una estrategia de acercar el banco a los ciudadanos ofreciéndoles servicios como tarjetas de crédito, cuentas ahorro y seguros, que han ayudado y están ayudando en gran medida a la modernización de la sociedad.

El grupo es pilar fundamental del tejido económico y del mercado de las microempresas, representando el eje prioritario del desarrollo de una estructura dedicada al lanzamiento de una oferta de productos que satisfacen las necesidades de financiación y adaptándose a este segmento. Bien asentado también entre los grandes patrimonios lanzando un espacio dedicado a este tipo de clientela con un poder adquisitivo muy alto. A su vez el grupo es una referencia a la hora de financiar a

grandes empresas y multinacionales presentes en la región siendo elegido al ser un *partner* privilegiado.

Paralelamente está la acción a favor de la bancarización de las capas sociales con un nivel de ingresos bajo, abriendo sucursales con una estructura más cercana en zonas geográficas más deprimidas.

Debido a la burbuja inmobiliaria y a la necesidad de crédito por parte de las capas sociales sin muchos recursos, el grupo está desarrollando un tipo de banca más cercana y con localizaciones en barrios de la periferia bajo el nombre “*Hissab Bikhir*” en las oficinas de *Wafacash*. Es decir, el grupo está desarrollando la ventaja competitiva basada en crear líneas de negocio y ofrecer nuevos servicios para poder tener un alto índice de penetración entre la población segmentando por nivel de renta.

El grupo se encuentra diversificado en cuatro áreas de negocio: Bancos (aquí se engloba a todos los bancos del grupo tanto a nivel nacional como internacional), servicios financieros especializados (créditos al consumo, factoring, leasing, transferencias de dinero, servicios inmobiliarios), seguros, banco de inversión y actividades de mercado (gestión de activos, intermediación bursátil).

Proceso de Internacionalización

El proceso comienza debido a la posición de dominio dentro del mercado marroquí y a una cierta saturación del mercado nacional y teniendo a su vez un gran *free cash flow* que en vez de reinvertirlo en otros sectores como la construcción, se decidió que la estrategia a seguir era la de internacionalizarse para abarcar más mercado. El proceso empezó en 2005 y ha tenido una continuidad imparable hasta nuestras fechas. El primer banco que se adquirió fue en Túnez, siguiéndole Senegal, Gabón, Congo, Mali, Costa de Marfil y Mauritania. Cabe destacar que gracias a la adquisición de la división africana del grupo francés *Crédit Agricole* por 250 millones de euros debido al proceso de reestructuración que estaba sufriendo, el grupo marroquí incorporó un gran número de bancos: *Crédit du Congo*, *Société Ivoirienne de Banque*, *Société Camerounaise de Banque*, *Union Gabonaise de Banque* y *Crédit du Sénégal*, facilitando así la penetración en el África Subsahariana.

A nivel europeo se encuentra establecido como un banco propio, *Attijariwafa Bank Europe* con una implantación en la mayoría de países del Euro (España, Italia, Francia, Alemania, Holanda, Italia, Bélgica) y con oficinas de representación en Reino Unido.

En Asia tiene oficinas de representación en Arabia Saudí, Abu Dhabi, y Dubai. Tiene a su vez planes de introducción en China.

En 2010, el grupo se introdujo en tres países con la adquisición mayoritaria de *BNP Paribas-Mauritanie* y con el comienzo del desarrollo de su actividad en Burkina Faso y la finalización de la toma de control de la “*Société Commerciale de Banque-Cameroun*”. A la par, las seis filiales de *Attijariwafa Bank* en países del África subsahariana han desarrollado proyectos de integración para desarrollar un crecimiento sostenido. Las filiales de Túnez y Costa de Marfil han sabido superar las graves crisis debidas a los cambios políticos, demostrando el know-how adquirido y gestionando los riesgos, confirmando el modelo de desarrollo internacional que tiene el grupo.

País/Continentes	Año	Modo de entrada
Europa	2006	Filial Propia independiente (<i>Attijariwafa Bank Europe</i>)
Túnez	2005	Joint Venture
Senegal	2008, 2009	Adquisición (<i>Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale y Crédit du Sénégal</i>)
Camerún	2011	Adquisición (<i>Société Commerciale de Banque Cameroun</i>)
Burkina Faso	2010	Filial
Mali	2008	Adquisición (<i>Banque Internationale du Mali</i>)
Congo	2009	Adquisición (<i>Crédit du Congo</i>)
Gabón	2008	Adquisición (<i>Union Gabonaise de Banque</i>)
Mauritania	2009	Adquisición (<i>BNP Paribas Mauritanie</i>)
Costa de Marfil	2009	Adquisición (<i>Société Ivoirienne de Banque</i>)
Libia	2007	Oficina de representación
Asia	2009	Oficina de representación

Tabla 4: Modos de entrada por país *Attijariwafa Bank*

Túnez

En 2005 el 53,54% del capital del *Banque du Sud* quinto grupo bancario tunecino, fue adquirido por una joint venture llamada *AndaluMaghreb*, formada por *AttijariWafa Bank* que ostentaba el 83,8% y el Banco Santander el 16,2%. Convirtiéndose así en la primera filial del grupo fuera de Europa. En este país el grupo marroquí ha necesitado un socio extranjero para poder adquirir una parte del capital ya que era el primer país al que se internacionalizaba. El grupo finalizó el proceso de adquisición a finales del 2006 cambiando la denominación y la identidad visual del banco tunecino, pasando a llamarse *Attijari Bank* y adquiriendo el logotipo del banco en Marruecos. En 2008, *AndaluMaghreb* transfirió su participación a *AndaluCarthage*, sociedad marroquí pero con la misma estructura entre los socios. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 342,8 millones de dirhams (29,8 millones de euros).

Europa

En Europa tiene implantada la filial *Attijariwafa Bank Europe* que funciona como un banco totalmente independiente desde diciembre de 2006 con una estructura propia y una división por área geográfica que engloba implantación efectiva con sucursales propias, como podemos ver en el organigrama, en Francia, Alemania, Italia, Bélgica, Países Bajos y España. En Reino Unido tiene establecidas oficinas de representación que dependen de la matriz en Marruecos.

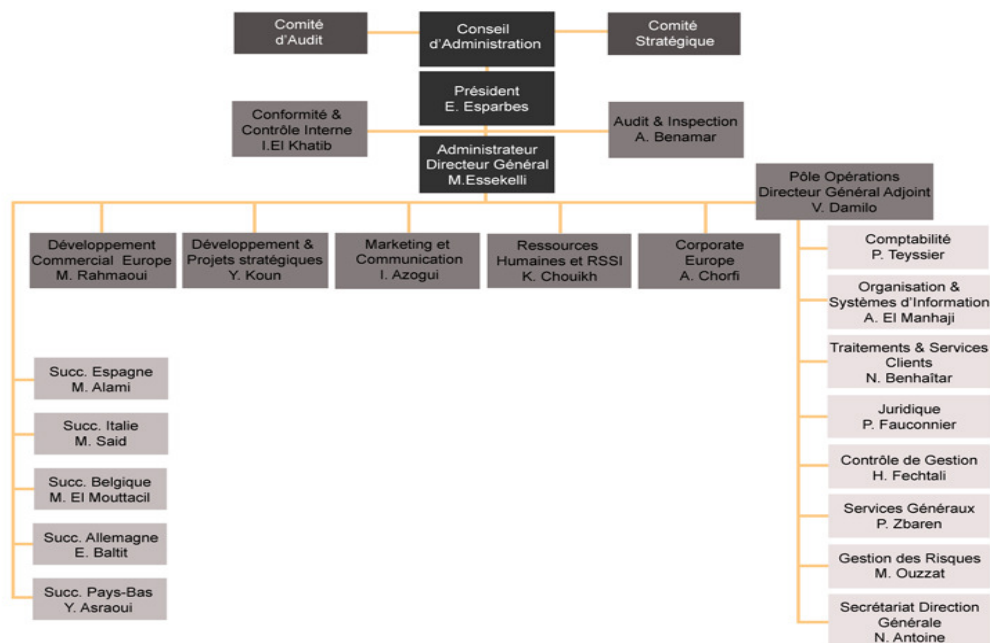


Figura 6: Organigrama Attijariwafa Bank Europe. Fuente: www.attijariwafabank.com/

En Francia es donde se encuentra la central de *Attijariwafa Bank Europe* y es donde se encuentra más desarrollada la actividad en el viejo continente debido a que es el país con mayor número de emigrantes marroquíes. Desde el 2008, la estrategia que se ha desarrollado es la de ser un banco detallista incluyendo no sólo el envío de dinero sino que incluyendo la gestión de cuentas corrientes y ahorro, emisión de tarjetas de crédito y lo más importante teniendo un servicio personalizado trilingüe (francés, árabe y bereber) y más cercano que inspira confianza y mejor conocimiento de sus problemas cotidianos. En el país galo tiene 27 sucursales repartidas por todo el país.

En España, Italia, Alemania, Holanda y Bélgica, tiene un total de 32 sucursales (resaltando España con 12) con estructuras matriz-filial respecto a la división europea, teniendo gran autonomía, pero no tomando las decisiones estratégicas. En Reino Unido tiene establecidas oficinas de representación.

Según palabras del Presidente del grupo *Mohamed El Kettani*, la implantación en Europa tiene un doble objetivo: ser el interlocutor privilegiado de los marroquíes residentes en el extranjero, a la vez que acompañar en el desarrollo de las empresas africanas que tengan intención de invertir fuera de su mercado doméstico. De esta forma *Attijariwafa Bank* participa en el crecimiento de los intercambios regionales y en la dinamización de la cooperación económica dentro del espacio euro-africano.

Senegal

Fue el segundo país al que se decidió internacionalizar en África subsahariana con la compra en 2008 del 79,15% del capital social del primer grupo bancario senegalés *Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale* (CBAO), siendo uno de los más antiguos de África ya que fue creado en 1853. CBAO pertenecía al grupo tunecino *Attijari Bank* que fue también adquirido por el grupo marroquí. Por ello un año más tarde, CBAO absorbió *Attijari Bank Sénégal*, convirtiéndose así en el primer grupo bancario senegalés. En 2009 adquirió el 95% del capital de *Crédit du Sénégal* que pertenecía al grupo francés *Crédit Agricole*.

El tipo de banco que se desarrolla se dirige a las PYME inspirándose en la experiencia en Marruecos donde ha habido muchos ejemplos de pequeñas empresas que se convirtieron en potentes compañías, siendo una oportunidad ya que constituyen el 95%

del tejido empresarial senegalés. Cabe añadir que *AttijariWafa Bank* vio una oportunidad ya que los demás bancos comerciales no ofrecían productos a la medida para este segmento al tener una estructura de ingresos débil. En 2010 el resultado neto fue de 35,9 millones de dirhams¹¹ (3,12 millones de euros).

Burkina Faso

La presencia de *Attijariwafa Bank* en Burkina Faso es reciente. En 2010 el grupo abrió varias sucursales a través de su filial senegalesa CBAO, abriéndose así a otro país de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA). En este país el grupo no ha procedido a aumentar capital social ni a la emisión de deuda convertible en acciones. Por el contrario ha llevado a cabo emisiones de obligaciones para el mercado de deuda privada. En el organigrama se sitúa dentro de las divisiones de banca detallista.

Camerún

La *Société Commerciale de Banque Cameroun* es el tercer banco comercial de Camerún que en 2011 fue adquirido en un 51% por *Attijariwafa Bank* quedando el 49% restante en manos del gobierno camerunés. Con esta adquisición, el banco local adquiere una nueva dimensión internacional y panafricana dentro de un grupo dinámico, todo ello para poder así desarrollar todos los sectores de la economía camerunesa. Todo ello focalizado en el desarrollo de una banca centrada en las PYME.

Mali

La presencia de *Attijariwafa Bank* en Mali corresponde con la adquisición en 2008 de *La Banque Internationale du Mali* que es el segundo grupo bancario del país y por ello fue una oportunidad para asentarse en todo el país con una red de agencias, con una imagen y reputación consolidadas. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 20,8 millones de dirhams (1,8 millones de euros).

Congo

La compra en 2009 de *Crédit du Congo* se marcó dentro del acuerdo firmado por *Attijariwafa Bank* en el cual el grupo adquirió las filiales de *Crédit Agricole SA* en África. Es el primer banco del Congo. Confiriendo al grupo bancario marroquí que

¹¹ Memoria Anual de Attijariwafa Bank 2010

ostenta el 81% del capital social la oportunidad de penetrar en la Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC) con una población de más de 40 millones de habitantes con una única moneda, el franco CFA.

Gabón

La *Union Gabonaise de Banque* es el tercer banco del país fundado en 1962 y que formaba parte desde 2003 del grupo bancario francés *Crédit Agricole SA*, hasta el año 2008 cuando Attijariwafa Bank adquirió el 59% del capital del banco gabonés.

Mauritania

En Mauritania a diferencia de los demás países del África subsahariana, *Attijariwafa Bank* desarrolló una empresa conjunta junto al grupo bancario público marroquí, *Banque Populaire*, teniendo aquélla el 67% y el banco público el 33% restante. Fue la primera vez en la que se creó una empresa conjunta entre dos bancos marroquíes para implantarse en un país africano. El grupo absorbido en 2010 fue *BNP Paribas Mauritanie* adquiriendo el 80% del capital social. De esta forma *Attijariwafa Bank* consiguió tener presencia en la mayoría de países del África Occidental y *Banque Populaire* continuó con su carrera internacional que ya comenzó hace 20 años en Guinea.

Costa de Marfil

La Société Ivoirienne de Banque, sexto grupo bancario del país, que el grupo marroquí adquirió en 2009 el 51% a *Crédit Agricole*, quedándose con el capital restante el Estado marfileño. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 103,5 millones de dirhams (9 millones de euros), un 21% mayor al del año anterior, lo que indica que es un grupo en claro crecimiento.

Libia

Attijariwafa Bank fue el primer banco marroquí en instalarse en Libia abriendo una oficina de representación para las empresas libias que invierten en Marruecos, sobretodo del sector petrolero ya que en los últimos años la inversión directa entre los dos países había aumentado considerablemente llevando a cabo proyectos turísticos. Debido a la situación de cambio político que está sufriendo el país libio, la oficina se encuentra en un momento de transición.

Asia

En Asia tiene oficinas de representación en Arabia Saudí, Abu Dhabi, y Dubai. Tiene a su vez planes de introducción en China.

Valoración

Apoyándose en un modelo de banca universal y teniendo en cuenta la especificidad de los mercados locales, el grupo ha sabido desarrollar su presencia fuerte en el *Maghreb* y en el África Subsahariana.

El proceso de implantación internacional de *Attijariwafa Bank* se ha basado en la adquisición de otros bancos, a excepción de Europa donde ha puesto en marcha un banco totalmente independiente pero conservando la denominación.

Es de destacar que ha realizado dos joint venture a la hora de internacionalizarse a dos países (Túnez y Mauritania) pero de distinta forma en cuanto a la elección del socio de la *joint venture*. En Túnez, *Attijariwafa Bank* perseguía un objetivo más global (García-Canal, 1999) teniendo así a un socio de prestigio que era reconocido y con amplia experiencia internacional ya que era el primer país al que se internacionalizaba, con lo que la elección fue el Banco Santander que además formaba parte del accionariado de *Attijariwafa Bank*. En el caso de Mauritania fue diferente, ya que el grupo ya se había implantado en una veintena de países con lo que eligió un socio marroquí que también tenía experiencia internacional (*Banque Populaire*) para adquirir al banco mauritano. Pero cabe resaltar que en las dos empresas conjuntas, *Attijariwafa Bank* fue el socio mayoritario.

En cuanto a las adquisiciones, todas han sido mayoritarias transmitiendo que el grupo marroquí no solo quiere tener participación en el accionariado de los bancos africanos, sino que tiene la intención de desarrollar una estrategia claramente de internacionalización y control de las filiales bancarias incentivando el crecimiento en el mercado local. Esta estrategia no ha sido la misma que ha seguido *BMCE Bank*, tercer grupo bancario marroquí que ha desarrollado una estrategia internacional basada en la adquisición minoritaria en un principio para en un momento posterior pasar a tener la mayoría del capital.

La mayoría de grupos bancarios adquiridos por *Attijariwafa Bank* abarcaron el periodo entre el 2008 y 2009, es decir, en un momento de crisis económica y bancaria internacional estando los bancos franceses en este caso, en un momento de reestructuración bancaria e intervención. En esta coyuntura de inestabilidad económica, el grupo bancario marroquí adquirió la división africana del grupo francés *Crédit Agricole S.A* a un precio de 250 millones de euros. Esta compra ha sido un gran éxito para *Attijariwafa Bank* ya que a un precio razonable adquirió cinco bancos de países distintos, todos ellos con beneficios: *Crédit du Congo* (81% del capital social), *Société Ivoirienne de Banque* (51% del capital), *Société Camerounaise de Banque* (65% del capital), *Union Gabonaise de Banque* (59%) y *Crédit du Sénégal* (95%).

En cuanto a los resultados de *Attijariwafa Bank*, la exposición del grupo está muy focalizada hacia Marruecos con un 78% del resultado total. El resto está repartido entre Túnez con un 9%, Europa con el 4%, Senegal con el 5% y otros países africanos el 4%. Este gran peso del mercado nacional se debe a que el proceso de internacionalización del grupo apenas comenzó en 2005, con lo que le queda recorrido para poder llegar a niveles de internacionalización de otros bancos europeos como el Santander. Pero no es nada despreciable que en solo seis años haya conquistado 22 países.

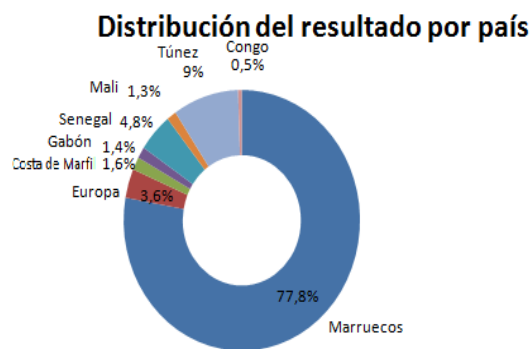


Figura 11: Distribución del resultado por área geográfica

El grupo ha sabido desarrollar la ventaja competitiva basada en crear líneas de negocio y ofrecer nuevos servicios para poder tener un alto índice de penetración entre la población segmentando por nivel de renta. El éxito del grupo se debe entre otros aspectos a la ventaja de desarrollar en primera persona un proceso de bancarización de la sociedad y la implantación en un espacio corto de tiempo de una red en Marruecos con lo que ha servido para poder establecer el mismo proceso en otros países con menor índice de desarrollo. En cuanto a la denominación de los bancos adquiridos, el grupo ha

decidido en la mayoría de los casos conservar el nombre del banco en los países del África subsahariana debido en gran medida a la reputación en los países de destino como podemos ver con los diferentes logotipos por países, cambiando el logotipo incorporando su imagen corporativa. En Mauritania, Túnez y Europa se utiliza la misma denominación que la matriz.



Figura 12: Logotipos en diferentes países. Fuente: www.attijariwafabank.com/

Todo ello basado en la cercanía cultural al ser la mayoría países francófonos donde el gobierno marroquí tiene buenas relaciones bilaterales. Cabe resaltar la implantación en la mayoría de países de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA) teniendo así una gran ventaja ya que de esta forma ha podido acceder a un mercado de más de 86 millones de habitantes que comparten una moneda común. El interés por África se ve traducido con diferentes acciones como la organización del Fórum "*Afrique Développement*" teniendo como objetivo primordial impulsar una nueva dinámica en las inversiones y *joint ventures* entre países africanos para fomentar el desarrollo de las relaciones de cooperación.

En un futuro, la compa a tiene intenciones de abarcar más mercados en la UEMOA y en la CEMAC. También está el objetivo de empezar a desarrollar sus actividades en China con el fin de atraer inversiones. En cuanto a Europa debido a su decadencia económica no va a seguir expandiéndose hacia otros países, desarrollando los dos ámbitos de negocio que ha estado realizando: el dirigido a los emigrantes y el de generación de inversión Sur-Norte de empresas africanas en el viejo continente.

Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales¹², podríamos englobar a *Attijariwafa Bank* dentro de las empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país, es decir, "*Generalistas Multidom sticos*". Como se ha señalado en el punto anterior, según el Presidente del grupo la implantación en Europa tiene un doble

¹² Guillén, M. & García-Canal, E.(2010)

objetivo: ser el interlocutor privilegiado de los marroquíes residentes en el extranjero, a la vez que acompañar en el desarrollo de las empresas africanas que tengan intención de invertir fuera de su mercado doméstico. La implantación en 22 países denota la vocación internacional teniendo una expansión internacional acelerada, encontrándose así en la franja media en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2011) al tener presencia en tres continentes. Pero es de resaltar que debido a la crisis de Deuda Soberana que azota Europa, las inversiones del grupo van hacia países africanos y asiáticos con un potencial de crecimiento mucho mayor.

3. HIGHTECH PAYMENT SERVICES (HPS)

Antecedentes

Esta empresa marroquí está especializada en los sistemas electrónicos de pago multicanal y ofrece software empresariales basados en la familia de los productos desarrollados por la misma empresa, llamados *PowerCARD* para los diferentes servicios asociados como la implementación de sistemas relacionados con la monética, automatización y su mantenimiento.

HPS fue fundada en 1995 como una *startup* por un grupo de consultores y expertos marroquíes en monética con un objetivo claro: atacar el mercado mundial de la monética. Actualmente la empresa cuenta con 300 trabajadores con un objetivo claro: dar soluciones integrales, completas y modulares a los clientes.

La empresa desarrolla soluciones en la gestión de tarjetas bancarias, gestión de documentos administrativos electrónicos (DNI electrónico), pilotaje y supervisión de cajeros automáticos, gestión de transacciones de pago electrónico multicanal para operadores de telecomunicaciones (pago de facturas, recargas automáticas virtuales), gestión de pago electrónico a nivel de distribuidores petrolíferos (gestión de la flota de vehículos, gestión de conductores, gestión de catálogos y servicios). El presidente de la compañía es Mohamed Horani que también hasta hace muy poco fue el presidente de la patronal marroquí (*Confédération Général des Entreprises au Maroc*). La empresa cotiza en la Bolsa de Casablanca desde 2006. El reparto del accionariado¹³, está encabezado por los fundadores: Mohamed Horani (8,93%), Samir Khallouqui (8,91%), Driss Sabbahe (8,86%), Abdessalam Alaoui (8,86%). Es decir, entre los fundadores forman más del 32% del capital social quedando un capital flotante del 48,51% y el resto en manos de pequeños accionistas. Parte de la financiación externa la logra a través de las sociedades de capital-riesgo marroquíes como *Upline Technologies* y *Accès Capital Atlantique* que tienen participaciones en el accionariado y ayudan para la consecución de nuevos proyectos y amortiguan la fase de desarrollo y conquista de los mercados internacionales.

En cuanto a la competencia, cabe destacar que en el mercado doméstico el único rival es *Finatech* que es una empresa también internacional y que tiene una división *Payment*

¹³ Información del accionariado sustraída de la web <http://www.casablanca-bourse.com/> de la Bolsa de Casablanca

Systems & Security que integra sistemas de pago seguro tanto de tarjetas bancarias como de cajeros automáticos pero con un volumen de facturación y una cuota de mercado inferior a *HPS*. A nivel mundial la empresa se encuentra bien posicionada.

	RATING				
	Strong negative	Caution	Promising	Positive	Strong positive
ACI Worldwide (USA)			Yellow		
BPC Group (RUSSIE)				Green	
Compass Plus (RUSSIE)			Yellow		
ElectraCard Services (USA)				Green	
Euronet (USA)			Yellow		
FIS (USA)			Yellow		
GFG Group (NEW ZEALAND)			Yellow		
HPS (Morocco)				Green	
JWARE (BELGIQUE)			Yellow		
OpenWay (BELGIQUE)					Dark Green
RS2 Software (ALLEMAGNE)			Yellow		
S1 (USA)				Green	
SunGard (USA)		Orange			
Tieto (FINLANDE)				Green	
TSYS (USA)			Yellow		

Figura 13: Principales competidores a nivel mundial. Fuente: Gartner

En el estudio que realizó en 2009 la consultora americana de tecnologías de la información *Gartner* sobre las perspectivas de cada empresa, situaba a *HPS* entre los 13 principales actores del mercado de la monética a nivel mundial. En este mercado oligopolista, nos encontramos con el predominio de las empresas americanas (*ACI Worldwide*, *Euronet Worldwide*, *Postilion*, *Tsys*, *SunGard*), dos empresas rusas (*BPC Group*, *Compass Plus*) y cuatro empresas europeas (*Metavante Technologies*, *Openway Group*, *RS2 Software*, *Tieto*). En el mismo estudio puntúa a *HPS* con una proyección de crecimiento buena, lo que denota que la solución *PowerCard* hace frente a las empresas americanas, europeas y rusas. Los beneficios en el 2011 fueron de 11,3 millones de dirhams (1,02 millones de euros).

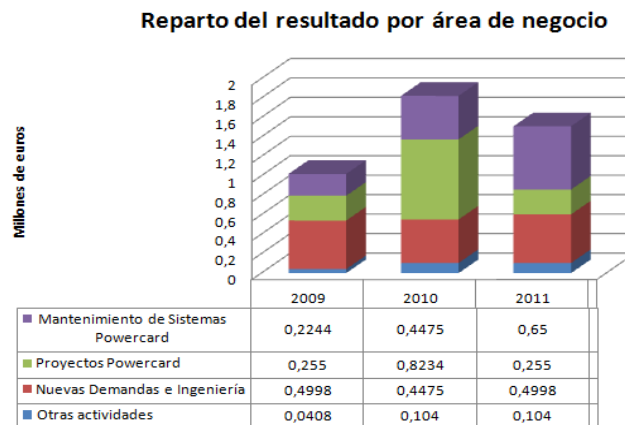


Figura 14: Evolución de los ingresos de HPS. Fuente: www.hps-worldwide.com

Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico

La ventaja competitiva de *HPS* radica en el desarrollo de un software único que le ha abierto las puertas para ser el líder de las soluciones en monetización y que ha sabido sostener a lo largo del tiempo. El software en sí, *PowerCard*, se engloba dentro de los sistemas electrónicos de pago multicanal y puede utilizarse para diferentes ámbitos:

- La gestión de tarjetas de pago (bancarias, tarjetas regalo, recargables, de fidelidad, para empresas)
- La gestión de documentos administrativos electrónicos (DNI, pasaporte y permiso de conducción electrónicos)
- La trazabilidad de las transacciones con sistemas de autorización (*hosts* bancarios, redes nacionales e internacionales)
- Pilotaje y supervisión de los cajeros automáticos y de las TPV (Terminal Punto de Venta)
- Gestión de transacciones de pago electrónico multicanal a nivel de operadores de telecomunicaciones, recargas automáticas virtuales, compra en la red (m-commerce).
- Gestión de pago electrónico a nivel de distribuidores petrolíferos (gestión de la flota de vehículos, gestión de conductores, gestión de catálogos y servicios)

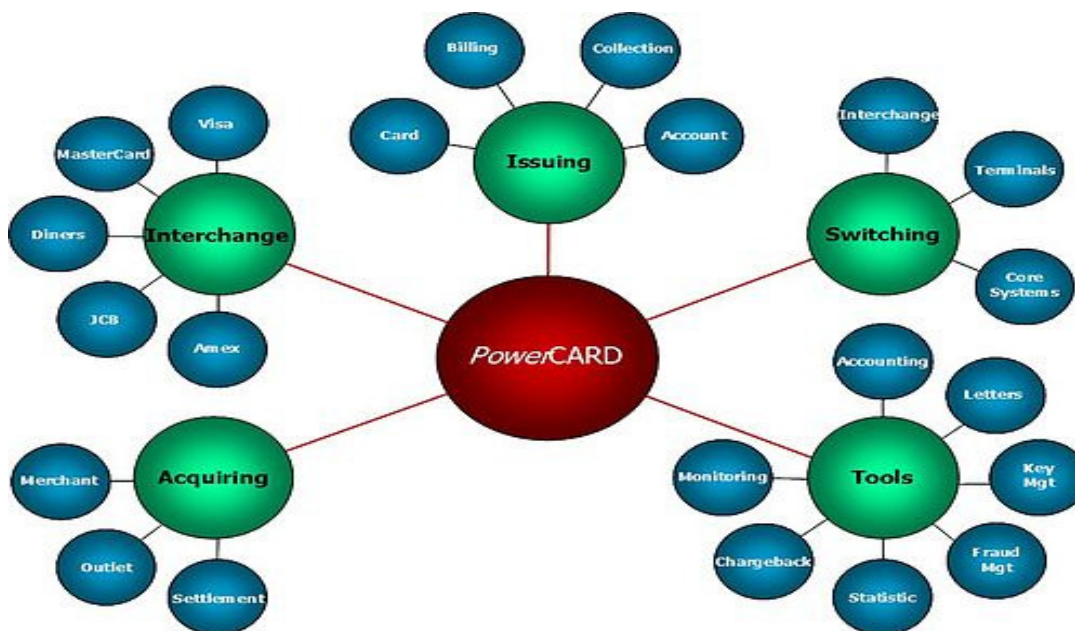


Figura 15: Estructura de las funciones del sistema PowerCard. Fuente: www.hps-worldwide.com

Es decir se ha basado en explotar gracias a un recurso escaso y único una solución que hoy en día es codiciada en todo el mundo. Según palabras de los fundadores¹⁴, la conquista del mercado internacional se estableció desde la creación de esta *start-up* atípica. En Marruecos este tipo de empresa dedicada a la monética no existía con lo que desde un principio fue el actor principal de la modernización del sistema bancario marroquí. Un año después de su creación, *HPS* firmó su primer contrato con el banco *Société Générale Maroc Banque* y ese mismo año exportó su solución tecnológica al extranjero, lo que denota una clara visión internacional.

La organización del grupo se realiza mediante *business units* (centros de beneficio). Esta nueva organización tiene como objetivo racionalizar el funcionamiento de la empresa con el fin de optimizar el valor añadido creado para los clientes a todos los niveles de la empresa. *HPS* tiene dos centros independientes:

-*HPS Solutions*: esta *business unit* agrupa las actividades relacionadas con la monética (*PowerCARD*, *Vision* y *MobiTrans*). Dentro nos encontramos tres divisiones bien diferenciadas: División Oriente Medio-Asia Pacífico, División Marruecos-África y la División Europa-América.

-*ACPQualife*: en la división de la empresa especializada en la monética francesa adquirida en 2010 se agrupan todas las actividades transversales de ingeniería del grupo (test de cualificación de los programas, la ingeniería móvil y desarrollo de aplicaciones).

Estos dos centros de beneficios se adosan a *HPS Group*, entidad encargada de las funciones de apoyo al grupo y que agrupa los departamentos más importantes de la empresa (logística, recursos humanos, calidad, finanzas, jurídico, auditoría interna y el de sistemas de información).

De esta manera *HPS* busca la flexibilidad y reaccionar a un entorno dinámico y complejo y así simplificar el proceso operacional. También *HPS* con esta organización le facilita a que siga creciendo orgánicamente, diversificando sus actividades e internacionalizando *ACPQualife*.

¹⁴*HPS*, un modèle réussi de transfert technologique Sud/Nord (2012) : Yoni Abittan, Lhacen Belhacenun.

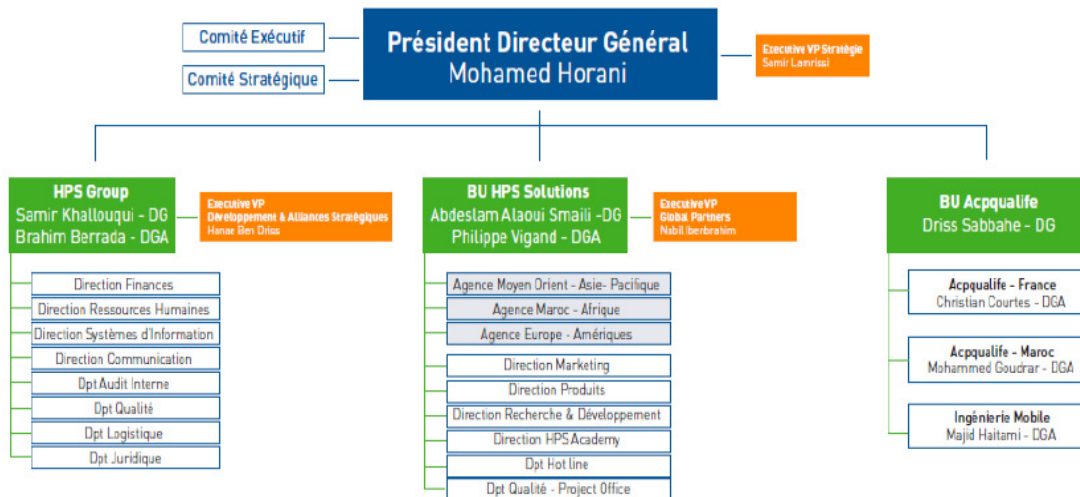


Figura 16: Organigrama de HPS. Fuente: www.hps-worldwide.com

Proceso de Internacionalización

Desde su creación, HPS ha logrado crear una red de partners para acompañar su desarrollo a nivel internacional. Con la puesta en práctica de acuerdos comerciales y de distribución (*Monext BFI, Nucleus...*) que refuerzan la presencia del grupo en los mercados internacionales garantizando una relación de proximidad con los clientes. Estos distribuidores disponen de una capacidad de integración de la solución *PowerCARD* en el sistema del cliente final. *HPS* factura a sus socios, que ellos a su vez re-facturarán a los clientes finales añadiendo la comisión que ellos convengan (entre el 30 al 40% del precio de venta de la licencia). Es decir, que *HPS* vende el programa a sus clientes intermedios y ellos a su vez para instalarlo a los clientes finales aplican una comisión.

De esta forma la empresa no necesita socio para el desarrollo del producto pero sí necesita socios para cubrir el mercado a nivel global con lo que necesita completar la red de distribución¹⁵. El contrato firmado es a tres bandas: *HPS*, el distribuidor y el cliente final. Los socios del grupo se encuentran principalmente en África, Oriente Medio y en Europa. Varios encuentros y jornadas son organizadas como la *PowerCARD Users Meeting* con la red de *partners* con el objetivo de sensibilizarlos con los cambios tecnológicos para que estén a la vanguardia y mostrarles las soluciones de productos

¹⁵ Tipos de alianzas globales según los objetivos perseguidos consecuencia de la globalización

por parte de *HPS*, junto a la presencia en las grandes ferias internacionales de monética e informática como estrategia de marketing.

En cuanto a los socios tecnológicos (*Oracle, IBM, HP, Sun Microsystems...*) aseguran a la solución *PowerCARD* las infraestructuras técnicas de calidad reconocidas a nivel internacional. Para acabar se encuentran los *partners* de la industria de la monética (*VISA, MasterCard, Diner's Club, American Express, JCB, CUP*) que certifican las diferentes versiones de la solución *PowerCARD* instalada a los clientes de *HPS*. Es decir, en este último caso el *partner* hace un control de calidad del producto. Como vemos la estructura se basa en acuerdos de cooperación en toda la cadena.

Como ya se indicó anteriormente, *HPS* en 1996 ya exportó su solución tecnológica para el banco *Bank of Koweit and Middle East* (BKME). En el 2000 firmó un contrato con el centro de monética nacional chipriota. Un año más tarde, *Diner's Club* seleccionó la solución *HPS* para la puesta en práctica en ocho países europeos.

En el 2003, Marruecos se dotó de un centro de monética interbancaria y eligió la solución *PowerCARD* para tratar el conjunto de actividades relacionadas con la monética. La forma de financiarse ha sido la utilización del capital-riesgo para así poder seguir con su desarrollo a nivel internacional. Ese mismo año abrió una filial en Dubái. Un año más tarde obtuvo la certificación ISO 9001 versión 2000 para el conjunto de sus actividades. Ese mismo año se asoció para crear una *joint venture* con *Credimax*. También ha equipado al primer centro regional en monética para la *Banque des Etats de l'Afrique Centrale* (BEAC). En 2009 creó su segunda filial en Europa con sede en París.

País/Continente	Año	Modo de entrada
Dubái	2003	Filial Propia independiente (HPS Dubai)
Europa	2008	Filial propia independiente (HPS Europe)
Francia	2010	Adquisición (ACPQualife)
Bahréin	2006	Joint Venture
Islas Mauricio	2008	Joint Venture
América	2009	Exportación
África	2000	Exportación

Tabla 5: Modos de entrada por país HPS

HPS Dubái

HPS Dubái fue la primera filial que se creó en 2003 ya que Oriente Medio estaba teniendo un gran auge ofreciendo así oportunidades de crecimiento y siendo un mercado culturalmente similar y que ha sufrido grandes modernizaciones en un lapso de tiempo corto, situación vivida en Marruecos. Cabe destacar que la primera exportación de su solución tecnológica la realizó por cuenta del banco *Bank of Koweit and Middle East* en 1996. De esta forma la filial sirvió de plataforma para abarcar a todo el continente asiático con economías emergentes con grandes índices de crecimiento como China e India. Es de destacar a su vez que actualmente Dubái es la sede de grandes multinacionales lo que ayuda a la hora de hacerse conocer y buscar nuevos clientes potenciales. En el 2006 la segunda compañía en monética de Japón, *Acom* hizo confianza a HPS para instalar *PowerCARD* en más de 3.000 cajeros automáticos y más de seis millones de tarjetas de crédito y un año después lo hizo para otro banco nipón, el *Shinsei Bank*. Medio Oriente con un 17% y el resto de Asia con un 4% de la cifra de negocios reflejan que la empresa todavía tiene margen para seguir creciendo en esta región siendo uno de los pilares de la estrategia del grupo la penetración en este continente.

En Asia HPS tiene establecidas dos *joint ventures* que analizaremos a continuación: *Global Payment Systems* en Bahréin e *International Card Processing Services* en Mauricio.

Joint Ventures

En *Global Payment Systems*, *HPS* tiene una participación del 25%, teniendo *Credimax* el capital restante. Esta empresa conjunta nació en 2006 a través de la cual se desarrolló una plataforma (ASP3) donde el cliente mediante servidores paga por el uso que haga del programa *PowerCARD*. Dos años después de su creación, cuatro clientes accedieron a su plataforma: *Shamil Bank*, *Trade Bank of Iraq*, *Bahrain Commercial Facilities Company* y *Bahrain Islamic Bank*. Como podemos observar, los clientes son del golfo pérsico en su mayoría ayudando así la localización en Bahrein. En 2010 la cifra de negocios de la sociedad conjunta fue de 15.000 dirhams bahreinís (30.070 euros).

La otra *joint venture* de *HPS* donde tiene un 20% del capital, *International Card Processing Services (ICPS)* fue creada en el 2008 con el socio *Mauritius Commercial Bank*. El objetivo es convertirse en un jugador principal en el Océano Índico. *ICPS* ofrece los servicios que abarcan todo el proceso del pago electrónico para entidades financieras. Entre los clientes de la empresa se encuentran: *Tanzania's CRBD Bank*, *Madagascar MBC* y *Bramer Bank VSDC*. A su vez tiene la certificación ISO 27001 para centros de operaciones. La cifra de negocio en el 2010 fue de 28.169.000 rupias mauricianas (725.000 euros).

Estas participaciones minoritarias denotan la estrategia de querer externalizar parte del proceso sirviendo para el desarrollo de una oferta para dos regiones para clientes indirectos que necesitan una atención personalizada pero que no tienen la infraestructura material para desarrollar todo el programa. De esta forma *HPS* externaliza un modelo donde los clientes quieren confiar a un prestatario externo la infraestructura material (a *International Card Processing Services* y *Global Payment Systems*) y que pagan una licencia del programa en función del uso que le estén dando (volumen de transacciones).

HPS Europe

Desde el 2008 todas las operaciones y transacciones del continente europeo se llevan a cabo a través de la filial *HPS Europe*. Según el Consejero Delegado de la empresa, Mohamed Horani la filial era necesaria para estar más cerca de este mercado estratégico y dinámico que representa él solo más del 46% de la cifra de negocios.

HPS Europe es una Sociedad Anónima constituida bajo la ley francesa y es una filial 100% propiedad de *HPS*. La filial europea opera como distribuidor de las soluciones de *HPS (PowerCARD)* y tiene como misión penetrar en el mercado europeo. Los ingresos consisten principalmente en comisiones por ventas y por patentes.

Es de destacar el contrato por 5,2 millones de euros firmado en 2010 con *CEDICAM* en Francia que es una Agrupación Europea de Interés Económico del mayor grupo bancario francés, *Crédit Agricole* que tiene una cuota de mercado del 28% en el país galo. *CEDICAM* gestiona todas las operaciones electrónicas relacionadas con la monética gestionando todo el *cash flow* de la cadena en cuanto a tarjetas de crédito y procesos de pago electrónico. De esta forma *HPS* se convierte en una referencia en cuanto a la monética en Europa. El resultado en 2010 fue de 55.000 euros (+193% respecto 2009).

Crecimiento externo: ACPQualife

En el 2010 *HPS* compró la empresa francesa *ACPQualife* por 60 millones de dirhams (5,3 millones de euros) financiándolo con un 40% de deuda y el resto con intercambio de acciones. Esta empresa es de la región de *Aix-en-Provence* y es experta en monética. Con un capital social de 326.040 euros y una cifra de negocios de 5,5 millones de euros en 2010 y con clientes importantes en Francia y en Europa, como *Crédit Agricole*, *CMA-CGM*, *Air France-KLM*, entre otras, otorgándole así una plataforma sólida junto a la filial *HPS Europe*. De esta forma *HPS* encuentra complementariedad en cuanto a productos y en cuanto a sus actividades integrando a una empresa con experiencia, ayudando así a *HPS* a adquirir una plataforma para integrar parte del proceso y para adquirir su *Know-How*, junto a sus recursos valiosos como el *I+D+i*. Esta adquisición a su vez también beneficia a *ACPQualife* ya que la experiencia de *HPS* en el terreno del desarrollo de operaciones electrónicas, la venta electrónica, ayuda a poder entrar en el mercado marroquí debido a las buenas infraestructuras de la empresa matriz. Como se ha descrito anteriormente, *ACPQualife* es una *business unit* que agrupa el conjunto de actividades transversales de ingeniería del grupo.

De esta forma el grupo *HPS* ha pasado de tener concentrada en Europa en 2009 el 27% la cifra de negocio, hasta llegar al 46% en 2011.

América

A través de la matriz en Marruecos, a América *HPS* ha exportado su solución *PowerCARD* a la sociedad brasileña *Embratec*¹⁶ especializada en las telecomunicaciones y monetaria aprovechando de esta forma la penetración en el mercado latinoamericano y a su vez en el mismo año 2009 lo ha exportado al banco *First Caribbean International Bank*. Actualmente América representa solo el 8% de la cifra de negocios en 2011 (respecto al 4% en 2010) por ello *HPS* quiere seguir invirtiendo para desarrollar su implantación en el continente americano.

África

Para *HPS*, África ha sido el mercado natural para exportar sus servicios. Básicamente los contratos que ha llevado a cabo se dirigen principalmente a los países de África Occidental, del Maghreb y Centro africanos (Algeria, Túnez, Libia, Egipto, Mali, Senegal, Burkina Faso, Chad, Níger, Guinea-Bissau, Costa de Marfil, Ghana, Togo, Benín, República Centroafricana, Nigeria y Camerún). La estrategia actual que sigue la empresa es penetrar en los países africanos anglosajones como Nigeria donde los clientes son bancos principalmente, como el *Guaranty Trust Bank*. La implantación en África se debe a que los países necesitan modernizar sus sistemas de monetaria y de pago electrónico y por ello *HPS* ha sabido penetrar en el continente de manera notable. África sin incluir Marruecos representó en 2011 el 18% de la cifra de negocios de la compañía.

Valoración

El principal factor de éxito de *HPS* se basa en explotar un programa único y exportarlo alrededor del mundo controlando la cadena de valor. Está presente en más de 60 países, es decir, en más de 60 culturas distintas intentando aproximarse lo más posible al cliente con las divisiones *HPS Europe* y *HPS Dubái*. Otro factor de éxito es el seguimiento que realiza a los clientes a la hora de instalar el programa (seguimiento y servicio de atención al cliente) obteniendo en 2004 la certificación ISO 9001 versión 2000 por la calidad del conjunto de sus actividades. Después de firmar el primer contrato en 1995 para un banco marroquí, *HPS* decidió atacar el mercado de Oriente Medio (Koweit, Bahrein y Dubái) en una segunda etapa al mercado europeo (Chipre, Suiza, Francia,

¹⁶ <http://www.embratec.com.br/embratec/>

Portugal y Alemania), al de África Central y Oeste y finalmente a Asia (Japón y Filipinas).

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) le concedió el Trofeo de la Excelencia para las empresas innovadoras y en 2005 recibió el premio *Golden Chip* en Beyrouth por la mejor aplicación bancaria online (*PowerCARD*) de la región de Oriente Medio y Norte de África. Los premios denotan el deseo de mejora continua y de búsqueda de la excelencia empresarial. Actualmente el grupo se encuentra entre las más grandes empresas de monética del mundo compitiendo por un mercado cada vez más global con regiones que están teniendo un gran desarrollo (países BRIC) teniendo la ventaja de los costes al ofrecer el servicio a un precio más bajo además de haber tenido la experiencia de instalar una red en poco tiempo con lo que está mejor adaptada a las demandas de los clientes que los competidores americanos y europeos. Con la compra de *ACPQualife*, *HPS* ha utilizado el crecimiento externo a la par que ha desarrollado crecimiento interno con la creación de dos filiales (*HPS Europe* y *HPS Dubái*).

Al principio la compañía tenía principalmente como clientes a bancos y entidades de crédito. Esta situación ha ido cambiando debido en gran medida gracias a la política de diversificación de sectorial teniendo actualmente además de bancos, a grupos petroleros, operadores de telecomunicaciones, la gran distribución y los gobiernos de esta manera ha obtenido más experiencia y mayor cartera de clientes en diferentes países.

La estrategia de *HPS* pasa por penetrar en el mercado americano y seguir conquistando el mercado asiático. A corto plazo África sigue siendo un mercado prioritario debido al gran crecimiento y los cambios que están aconteciendo. Europa representa por sí sola casi la mitad del volumen de negocio de *HPS* siendo el vivo modelo de éxito de transferencia tecnológica Sur-Norte.

Como podemos en el reparto de la cifra de negocios por área geográfica, el peso que tiene Marruecos en la cifra de negocios es del 7%, exportando más del 93%, lo que denota la vocación internacional teniendo una expansión internacional acelerada y encontrándose así en la franja alta en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009) ya que por una parte ha explotado los mercados emergentes y por otra parte ha desarrollado sus actividades en Europa (*HPS Europe* y la adquisición de *ACPQualife*) sirviéndole para la acumulación de recursos para poder seguir su expansión internacional. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a *HPS* dentro de las empresas que ofrecen una

combinación específica de producto-segmento que se ajusta a las necesidades de cada mercado, es decir, “*los discriminadores*”.

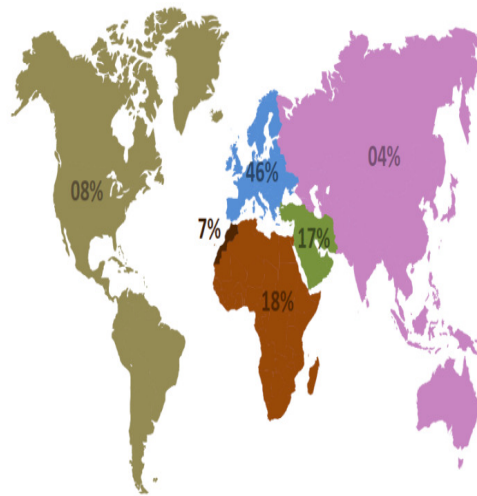


Figura 17: Reparto de la cifra de negocios por área geográfica en 2011. Fuente: Fuente: www.hps-worldwide.com

4. OPTORG:

Antecedentes

Optorg es una empresa líder de la distribución de vehículos industriales y comerciales en África, presente en 26 países en tres continentes. La empresa nació siendo la representante de la firma americana *Caterpillar Tractor Co* en África Central y en 1937 fue adquirida por el grupo francés *Société du Haut-Ogooué*. En 1947 es a su vez adquirida por el grupo *Optorg* que se dedicaba al sector textil en el norte de Francia pero que se estaba internacionalizando alrededor del mundo, viendo así una oportunidad para entrar en el mercado africano. La diversificación de sus áreas de negocio ha sido un elemento clave en el crecimiento del grupo, entrando en el sector de la distribución de vehículos industriales. En 1963 ya tenía 12 filiales en el continente africano.

No fue hasta 1993 cuando pasa a ser 100% capital marroquí cuando el primer holding industrial privado marroquí, Omnum Nord-Africain (ONA) adquirió todo el capital de la empresa. Bajo la dirección marroquí se impulsó la expansión por África Central y Occidental. En 2010 la empresa tuvo unas ventas de 606 millones de euros y con expectativas de seguir creciendo a un ritmo de dos cifras¹⁷ (+21% entre 2009 y 2010). Actualmente se encuentra establecida como Sociedad Anónima con más de 1.273 trabajadores y con un capital social de 187 millones de dirhams (16,2 millones de euros). El actual Presidente de la compañía es Hassan Ouriagli.

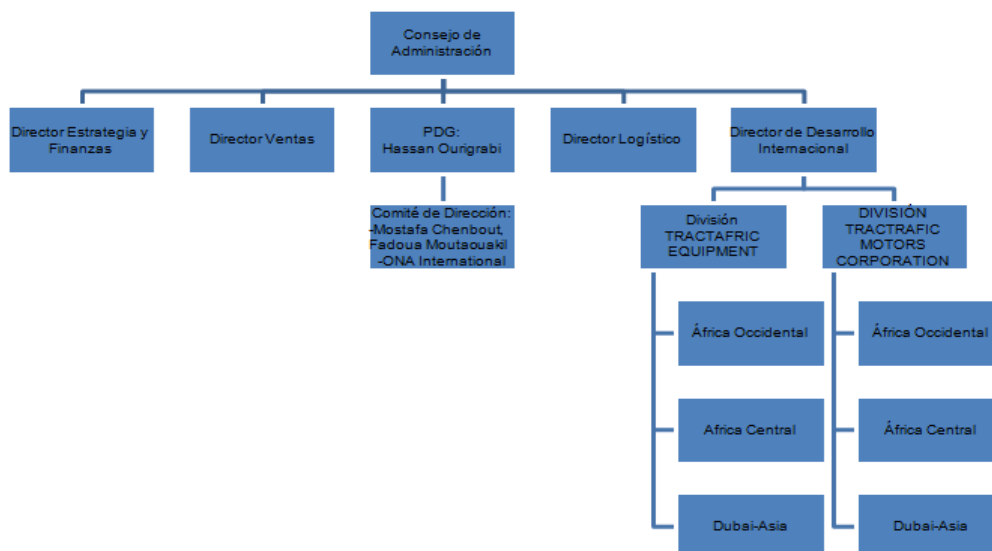


Figura 18: Organigrama OPTORG

¹⁷ www.optorg.com

La compañía se divide en 2 áreas de negocio. *Tractafric Equipment* con un 57% de la cifra de negocios que opera teniendo como clientela a empresas forestales, mineras, petroleras y de obras públicas, y por otra parte, *Tractafric Motors* con un 43% de las ventas que se dedica a la distribución de vehículos comerciales. A nivel nacional, la empresa es líder en lo referente al sector industrial, pero en el sector de los vehículos comerciales se encuentran otros competidores como *SOMACA*, que es la distribuidora de *Renault* en Marruecos y *Auto Nejma* que distribuye marcas alemanas como Mercedes. A nivel africano, encontramos a competidores como la *Compagnie Française de l'Afrique Occidentale* (CFAO) dedicada al segmento de vehículos comerciales y también nos encontramos con *Swedish Motors and Trucks* que es la distribuidora de vehículos industriales de la marca Volvo.

Ventajas competitivas y Crecimiento Doméstico

Su ventaja competitiva radica en la implantación efectiva dentro del continente africano teniendo acceso mayor al mercado objetivo, destacando su dilatada experiencia y reputada marca forjada a lo largo de más de 80 años de historia. La condición de haber sido una empresa francesa en sus inicios ayudó a la expansión africana al tener Francia por entonces colonias en países del África Occidental y Central. A lo que se añade una orientación estratégica hacia la calidad del servicio, la proximidad y la atención al cliente, adecuando la oferta comercial a las necesidades de los clientes, siendo una de las empresas mejor valoradas del sector.

En cuanto al mercado doméstico, cabe destacar que ha desarrollado la actividad focalizada al sector de extracción de fosfato ya que Marruecos tiene las tres cuartas partes de las reservas mundiales de este mineral lo que ha ayudado así al crecimiento en Marruecos. La eclosión del consumo interno y el crecimiento en la década del 2000, permitió a *OPTORG* desarrollar la distribución de vehículos a particulares.

Proceso de Internacionalización

Desde sus orígenes la compañía ha estado volcada hacia la internacionalización. Al ser una empresa francesa podía realizar intercambios con la mayoría de países del entorno del África central francófona teniendo una implantación en estos países plena hacia la década de los cincuenta. La estrategia seguida por el grupo fue la de llegar a convertirse en el líder de la distribución de vehículos industriales y comerciales en África. Gracias al auge de la industria extractiva de minerales, la empresa encontró un nicho de

mercado que ha explotado hasta la actualidad donde gracias al desarrollo de los países centroafricanos en cuanto a infraestructuras y a la aparición de una pequeña clase media que demanda vehículos modernos.

La actividad internacional se organiza mediante dos divisiones bien diferenciadas¹⁸ que se encuentran implantadas en los mismos países con distintos segmentos de actividad que funcionan independientemente de la matriz. Por una parte se encuentra *Tractafric Equipment* que se dedica a la distribución de vehículos industriales de las marcas *Caterpillar*, *Manitou* y *Perkins* y que tiene como principales clientes a empresas forestales, mineras y de obras públicas. Por su parte *Tractafric Motors* se dedica a la distribución de vehículos de las marcas más reconocidas (BMW, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Hyundai, Renault, Jeep, Dodge) comerciales y a particulares.

OPTORG desarrolla su actividad en tres continentes: África que es donde tiene el grueso de la actividad, Europa más a nivel de centralización y administración y en Asia donde tiene una perspectiva de crecer en el próximo decenio.

País/Continente	Año	Modo de entrada
África Occidental	1933	Filial Propia
África Central	1963	Filial Propia
Asia	2010	Filial Propia
Europa	1933	Filial Propia

Tabla 6: Modos de entrada por país *OPTORG*

África Occidental

La presencia en el oeste africano se realiza mediante oficinas de representación que ponen al servicio al cliente los servicios de alquiler de vehículos tanto industriales como comerciales. La mayor parte de la clientela son empresas de sectores extractivos y particulares. Los países en los que se encuentra son: Mauritania, Mali, Senegal, Níger, Burkina Faso, Benín, Guinea Bissau, Gambia, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Togo y Ghana. Las operaciones de estos países se centralizan mediante la filial en Costa de Marfil que funciona como un *hub* para todo el occidente africano.

África Central

En África Central *OPTORG* se organiza mediante filiales propias en nueve países: Chad, Camerún, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, República Democrática

del Congo, Ruanda, Congo, Gabón y Burundi. Esta parte del continente ha sido desde la creación de la compañía, su mercado natural y hoy en día sigue siéndolo. La industria de minerales preciosos (coltán, oro) es la principal clientela de la empresa. También tiene como clientes a empresas locales en cuanto a la distribución de vehículos comerciales y como parte residual pero no menos importante son los particulares.

Asia

En Asia tiene establecida una filial propia en Dubái donde atiende principalmente a todo el golfo pérsico y donde los principales clientes son empresas de obras civiles y petroleras. También tiene clientes que son particulares demandantes de automóviles de lujo y 4x4. Recientemente el grupo ha abierto una oficina de representación en Shanghái para atender la creciente demanda de automóviles para particulares y maquinaria pesada para obras civiles.

Europa

En Francia y Bélgica tiene sus propias filiales. En Bélgica tiene establecida su sede social en Europa. La presencia en Europa se debe principalmente a que la mayoría de empresas extractivas de minerales con actividades en África tienen establecidas sus sedes en países del entorno ayudando así a cerrar acuerdos y ser suministradores de vehículos pesados al tener una fuerte presencia en África subsahariana (por ejemplo Arcelor Mittal tiene su sede en Luxemburgo).

Marruecos

Aquí se encuentra la sede de toda la empresa y debido al auge que está teniendo el sector de la construcción y el desarrollo de infraestructuras, Marruecos es un mercado estratégico con un 8% de la cifra total de ventas en 2011.

Joint Venture

En abril de 2012 el grupo *OPTORG* y la *Société de Distribution Africaine*¹⁹ (SDA) crearon una *joint venture* con el propósito de agrupar conjuntamente las actividades de distribución de vehículos comerciales bajo la reestructuración de *Tractafric Motors*, división de *OPTORG* que pasó a llamarse *Tractafric Motors Corporation*. Esta alianza donde *OPTORG* ostenta el 60% de capital y *SDA* el 40% restante, se ha puesto en práctica debido a la complementariedad geográfica de las dos empresas y a la experiencia por parte de *SDA* en la firma de alianzas con otros distribuidores de maquinaria pesada africanos (*John Deere*, *HITACHI*, *Volvo*, entre otros) debido a la

¹⁹ www.sdaworldwide.com

importancia de estos acuerdos en el sector de la distribución de vehículos industriales así pudiendo compartir procesos de trabajo y la realización de compras conjuntas y completar la red de distribución.

Valoración

El grupo *OPTORG* tiene en mente crecer al ritmo de dos cifras, basándose en tres ejes principales: el desarrollo sostenido de su actividad en el África Subsahariana, su implantación en el Magreb y la consolidación de su cartera de clientes. De esta forma el grupo quiere aprovechar las oportunidades ofrecidas por un continente, el africano en pleno auge, marcado por una urbanización rápida y la emergencia de una clase media que en 2040 debería sobrepasar los 250 millones de personas, representando un mercado de más de 2.000 millones de dólares. El grupo también está viendo la importancia que está teniendo el continente asiático y en concreto China siendo el *challenge* que están siguiendo las empresas africanas de mirar más hacia Asia que hacia Occidente debido a las similitudes entre países²⁰, tomándolo como objetivo estratégico a largo plazo. Las alianzas con distribuidores que operan en África por su parte beneficia el desarrollo de una red propia y así tener más tamaño para llegar a más países.

La estrategia internacionalización seguida por el grupo se ha basado en dividir geográficamente y utilizar dos formas bien diferentes entrar en estos países: por una parte, en África Occidental la forma utilizada ha sido las oficinas de representación centralizando las operaciones con una filial propia en Costa de Marfil, por otra parte en África Central la utilización de filiales propias ha sido la forma elegida a la hora de desarrollar la actividad en estos países. Esta situación se debe a que el grupo nació en África Central teniendo el grueso de su actividad durante gran parte del siglo XX pero que ahora está diversificando su actividad hacia el occidente africano al encontrar sinergias para crecer.

El proceso de internacionalización ha sido gradual teniendo gran peso el continente africano y dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a *OPTORG* dentro de las empresas que ofrecen una gama completa de bienes o servicios, pero sin entrar en la adaptación global, es decir, “*los generalistas globales*”.

El peso de Marruecos en la cifra de negocios del grupo es de solo el 8%, denotando la vocación internacional y encontrándose así en la franja media-baja en cuanto a la

²⁰ Roland Portella 2010: Les entreprises africaines dans la globalisation : quels leviers d'émergence ou de développement ?

expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009) ya que ha explotado el mercado africano teniendo una penetración exitosa y con vistas a desarrollar su segmento de negocios en China, mientras que a nivel de presencia en países desarrollados se limita a Francia y Bélgica que es una presencia con el fin de cerrar acuerdos con empresas del sector extractivo que tienen sus sedes en países europeos y desarrollan su actividad en África Subsahariana. Esta situación se debe a que el modelo de negocio está centrado en la industria extractiva de minerales sector casi inexistente en Europa, y la distribución y venta de vehículos es un sector en declive en Europa.

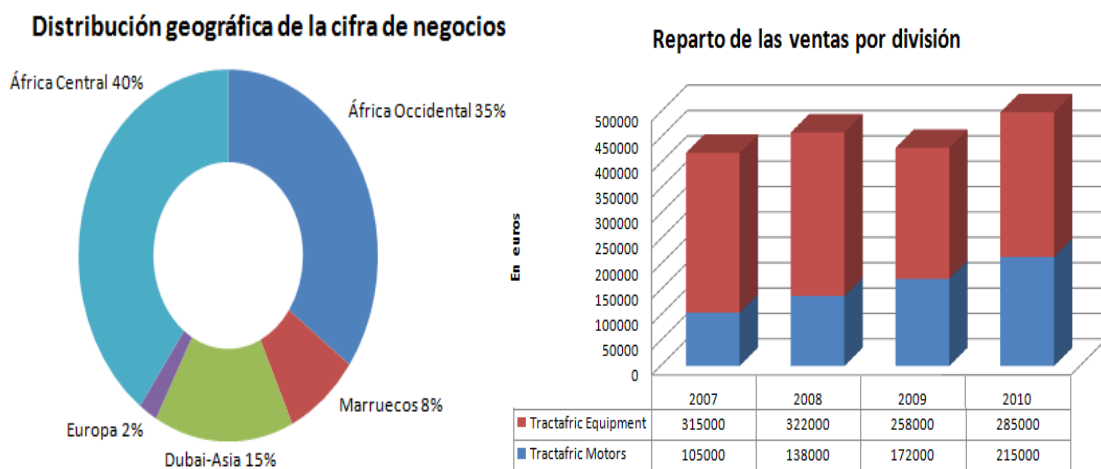


Figura 19: Distribución de los ingresos de OPTORG.

5. Groupe BMCE Bank:

Antecedentes

Groupe BMCE Bank es un grupo bancario y financiero marroquí considerado el tercer grupo bancario marroquí y duodécimo a nivel africano en cuanto a balance y decimotercero en cuanto a producto neto bancario²¹, presente en 23 países alrededor del mundo.

El grupo nace en 1959 como *Banque Marocaine pour le Commerce Extérieure (BMCE)* siendo un banco estatal a nivel nacional. En 1972 fue el primer banco marroquí en instalarse en el extranjero abriendo una sucursal en París. En 1975 empieza a cotizar en la bolsa de Casablanca y en 1989 se crea *BMCE Internacional* con sede en Madrid. En 1995 se lleva a cabo la privatización del grupo siendo a partir de esa fecha el Presidente Director General Othman Benjelloun que se hizo con parte del capital del banco gracias a la compra con anterioridad de *Royal Marocaine d'Assurance (RMA)*. Bajo su presidencia desarrolló alianzas con prestigiosos grupos financieros, como el japonés *Nomura* o el alemán *Commerzbank*, y también orientó al grupo hacia el extranjero con la compra en 2007 del 35% de Bank Of Africa, aumentándolo hasta el 57% en 2010. La fortuna personal de Othman Benjelloun está estimada en 2,3 billones de dólares por la revista Forbes. En 2006 obtuvo el rating “Investment Grade”²² sobre los depósitos bancarios en dirhams otorgado por la agencia de rating Moody’s.

²¹ Jeune Afrique: Les 200 Premières Banques Africaines (2010)

²² La agencia de calificación Moody’s es la encargada de la ratificación de las categorías.

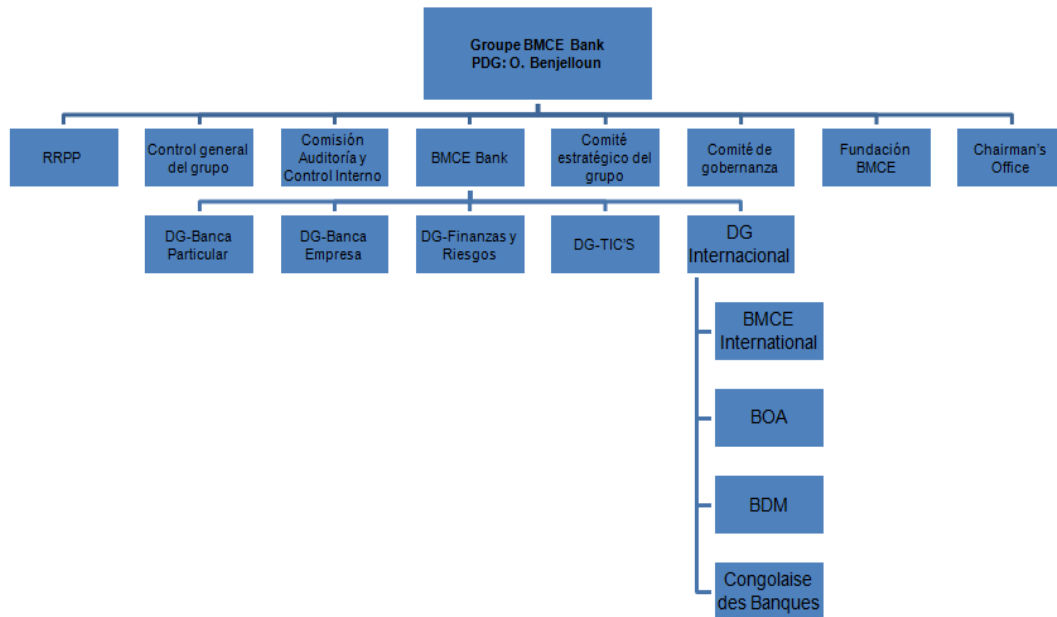


Figura 20: Organigrama Groupe BMCE Bank. Fuente: www.bmcebank.ma

Groupe BMCE Bank cotiza en la bolsa de Casablanca, de París y Londres. El capital social del grupo está liderado por la aseguradora *RMA Watanya* con un 27,92%, seguida por *Banque Federative du Crédit Mutuel* con el 24,64%, *Finance.Com* perteneciente al presidente del grupo ostenta el 9,23% y el holding público *Caisse de Dépot et de Gestion* tiene el 8,39% del accionariado. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 850 millones de dirhams²³ (77 millones de euros) y cuenta con más de 11.000 trabajadores alrededor del mundo. El mercado competidor marroquí está formado por *AttijariWafa Bank* con una estrategia de desarrollo de diversas líneas de negocio segmentando por nivel de renta y *Banque Populaire*, banco estatal con una imagen y una red de establecimientos repartidos por todo el país y con un público más tradicional. A nivel internacional cabe destacar la competencia de los bancos sudafricanos y en cuanto a países árabes es de destacar *Arab Bank*. *AttijariWafa Bank* se puede considerar como un competidor al estar presente en 22 países (mayoría en África) pero es de destacar que se encuentran establecidos en distintos países y aunque en algunos coincidan tienen públicos distintos. En cuanto a los bancos europeos no hay una competencia con ellos debido a que aunque *BMCE Bank* se encuentra en países de la Unión Europea, el área de negocios del banco se limita a prestar servicios de envíos de remesas de los marroquíes residentes en países europeos y a asistir a las empresas que quieran invertir

²³ Información obtenida de la web de la Bolsa de Casablanca: <http://www.casablanca-bourse.com/>

en Marruecos para pedir créditos y asesoramiento²⁴ debido a que no imponen trabas como los bancos europeos al existir más fluidez del crédito en Marruecos al no ser un país golpeado por la crisis Soberana europea.

Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico

Su ventaja competitiva se basa esencialmente en ser un banco a la vanguardia ofreciendo a su clientela un servicio personalizado, con productos que la mayoría de competidores no los ofrecen como son: gestión de riesgos financieros, servicio online con el desarrollo de *BMCEnet* y emisión de tarjetas de crédito internacionales siendo el líder con un 55,7% sobre el total emitidas. Todo ello ayudado por una fuerte inversión en publicidad en medios de comunicación y una red de agencias con más de 630 distribuidas por toda la geografía marroquí. *Groupe BMCE Bank* tiene como *target* principal a la clase media con ingresos por encima de la media nacional.

Al haber nacido como banco público con vocación al comercio exterior le ha ayudado a poder implantarse en el territorio nacional y a desarrollar su actividad en el extranjero, hasta llegar a convertirse en el tercer banco del país.

Proceso de Internacionalización

El proceso de internacionalización comenzó cuando el grupo era un banco público en 1972 con la apertura de una sucursal en París. En 1989 puso en práctica *BMCE International* en Madrid para más tarde seguir con el desarrollo por otros países europeos. *Groupe BMCE* divide su dirección internacional de la siguiente forma²⁵:

-*BMCE Bank International* capital 100% del grupo con presencia en: España, Francia, Gran Bretaña y Axis Capital Tunisie.

-*Bank Of Africa* con el 57,15% de participación en el capital. Banco que nació en 1981 en Mali y con presencia inicialmente en países francófonos siendo el segundo banco de la Unión Económica del Occidente Africano (UEMOA). Actualmente presente en 16 países en África (Kenia, Madagascar, República Democrática Congo, Tanzania, Togo, Uganda, Senegal, Benín, Burundi, Ghana, Burkina Faso, Djibuti, Costa de Marfil, Mali, y Níger) y en Francia con filiales propias teniendo un Producto Neto Bancario de 211

²⁴ Entrevista de <http://www.marruecosdigital.net/> realizada a Radi Hamudeh Director General de BMCE Bank Internacional Espagne

millones de euros y un resultado neto de 25,6 millones de euros en 2010. Cuenta con más de 4.000 empleados y una red de 300 agencias. *Groupe BMCE Bank* entró en el accionariado de BOA minoritariamente adquiriendo el 35% del capital en 2007. Al ser un banco con un gran potencial de crecimiento, el grupo marroquí amplió su participación en agosto de 2010 hasta el 57,15%. El presidente Director General de BOA es Mohamed Bennani directivo de *Groupe BMCE Bank*.

-*Banque du Développement du Mali* ostentando el 27,38% del capital social

-*La Congolaise de Banque* con el 25% del capital social.

Para el grupo Marruecos sigue siendo el país con mayor contribución al resultado neto en 2011 con más del 65% del total, seguido del África Subsahariana con el 36% y Europa con un -1%. Cabe destacar que después de la privatización en 1995 es cuando empieza el gran salto hacia el continente africano.

País/Continentes	Año	Modo de entrada
Reino Unido	2003	Filial Propia independiente (<i>BMCE Bank International UK</i>)
Francia	1972	Filial propia independiente (<i>BMCE Bank International France</i>)
China	2010	Filial Propia independiente (<i>BMCE Bank Pekin</i>)
Alemania, Italia y Emiratos Árabes Unidos	2005	Oficinas de representación
África subsahariana y África austral	2007	Adquisición (Bank Of Africa)
Burundi	2006	Adquisición (<i>Banque de Crédit de Bujumbura</i>)
Mali	2009	Adquisición minoritaria (<i>Banque du Développement du Mali</i>)
Congo	2009	Adquisición minoritaria (<i>La Congolaise de Banque</i>)

Tabla 7: Modos de entrada por país *Groupe BMCE Bank*

BOA-Benín

La introducción de *Bank Of Africa* en Benín se hace en 1990. A día de hoy es el primer banco del país en cuanto a depósitos y créditos. Esta filial cuenta con 439 empleados y una red de 42 sucursales. Esta filial se encuentra en pleno crecimiento con un producto neto bancario de 44 millones de euros en 2010 suponiendo un crecimiento del 7,7% respecto al año anterior. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 10 millones de euros. Benín tiene una tasa de bancarización de un 8,8% lo que supone que está en pleno proceso de modernización bancaria entre la población. Cabe destacar que el banco realiza a su vez acciones de protección del ecosistema y de ayuda humanitaria como la ayuda a los afectados por las inundaciones en junio de 2010 que afectaron al país. Actualmente cotiza en el mercado de valores *Bourse Régionale des Valeurs Mobilières* que abarca a las empresas de la UEMOA. A su vez el grupo adquirió la *Banque de l'Habitat du Benin* en 2010 obteniendo en ese mismo año un beneficio neto de 400.000 euros.

BOA-Madagascar

Actualmente es el primer banco del país en términos de depósitos y créditos. Aunque la situación económica del país está siendo desfavorable, *Bank Of Africa-Madagascar* obtuvo un resultado neto en 2010 positivo de 3 millones de euros, siendo un 32% mayor al de 2009. En 2010 se aumentó el capital de la filial en 15,5 millones de euros. También ha lanzado productos novedosos como el “mobile banking” para una conexión online gracias al teléfono móvil. La tasa de bancarización de Madagascar no llega al 3% siendo una oportunidad para el grupo. Debido a la situación económica del país, la filial está poniendo en práctica una política de prudencia racionalizando el crédito a empresas y familias para que no aumenten así las insolvencias por parte de empresas y particulares.

BOA-Burkina Faso

La introducción de *Bank Of Africa* en Burkina Faso se realizó en 1999. Actualmente es el segundo banco del país en términos de depósitos y créditos. En 2010 fue el primer banco en introducirse en el mercado de valores *Bourse Régionale de Valeurs Mobilières* con sede en Abidján y que contiene a las empresas de la UEMOA. Cuenta con cerca de

200 empleados con una red de 21 sucursales repartidas por todo el país. El resultado neto obtenido en 2010 fue de 4,7 millones de euros.

BOA-Costa de Marfil

La filial nace 1996 con la compra por parte de BOA de *UBCI-BANAFRIQUE*, rebautizada como *Bank Of Africa-Cote d'Ivoire*. En un contexto nacional marcado por la inestabilidad política, la filial ha podido mantener su resultado neto en 2010 con 2,7 millones de euros y ha aumentado en un 14,7% el balance hasta llegar a los 322 millones de euros. En ese mismo año, se introdujo en el mercado de valores de la UEMOA. Cuenta con 188 trabajadores y con una red de 20 agencias. Debido a la inestabilidad política del país, la filial tiene en cuenta factores político-legales a la hora de analizar los riesgos para analizar el impacto de proyectos de expansión.

Bank Of Africa-Mali

La filial en Mali tiene en plantilla a más de 300 trabajadores con una red de 21 establecimientos. El resultado que obtuvo en 2010 fue de 1,5 millones de euros, siendo un 23,3% menor al del año anterior ya que se puso en práctica una política de dotación provisiones por insolvencias. En el plano social ha financiado activamente varias asociaciones de jóvenes emprendedores para dinamizar la economía local, como también ha apoyado proyectos de reforestación de bosques y de ecosistemas.

BOA-Kenia

Kenia fue el primer país anglófono que se encuentra fuera de la UEMOA al que BOA decidió entrar. Esta filial se encuentra en pleno crecimiento con un Producto Neto Bancario que aumentó un 49% entre 2009 y 2010 llegando a los 14 millones de euros. Este desarrollo ha permitido a la filial obtener un resultado de 3,3 millones de euros en 2010, un 85% superior al de 2009. Cuenta con 216 trabajadores y 20 sucursales.

BOA-Níger

La filial en Níger fue creada en 1994 después de la adquisición de la filial de la antigua *Nigerian International Bank*. Hoy en día es el tercer banco del país en cuanto a depósitos y el primero en cuanto a créditos concedidos. Debido a una débil tasa de bancarización de solo un 2,5%, la filial se encuentra en plena expansión con un resultado positivo obtenido en 2010 de 3,4 millones de euros, siendo un 36,6% mayor al

del año anterior. Esta filial va destinada a los asalariados y a la clase media. Cuenta con 156 empleados y 16 sucursales repartidas por toda la geografía nacional.

BOA-Senegal

La filial en Senegal tiene una plantilla de más de 100 trabajadores y con una red de 18 establecimientos. El resultado obtenido en 2010 fue de 2,5 millones de euros, siendo 40,6% mayor al del año anterior. Como en los demás países del entorno, Senegal se encuentra en pleno crecimiento económico haciendo que la filial aumentara su capital social para así poder implantarse a nivel nacional y todo ello ayudado con la puesta en práctica de una política intensiva en comunicación y desarrollo de nuevos productos.

Banque de Crédit de Bujumbura-Burundi

Es el segundo banco de Burundi en términos de depósitos y créditos. BOA tiene una participación en el capital social del banco en un 20,25%. Es un banco destinado a los particulares con un resultado neto obtenido en 2010 de 3 millones de euros y con 285 trabajadores y 16 sucursales.

BOA-Tanzania

La filial BOA-Tanzania nace en 2007 y a día de hoy tiene una plantilla de 200 personas y con una red de 16 establecimientos. El resultado obtenido en 2010 fue un 88% mayor al del año anterior elevándose hasta los 900.000 euros. Esta filial se encuentra en pleno crecimiento con un aumento de dos cifras de todos sus indicadores como el Producto Neto Bancario que aumentó un 62% en 2010 llegando a los 9 millones de euros.

BOA-Uganda

En 2010 obtuvo un resultado neto de 1,2 millones de euros, contando con 240 empleados y con una red de 22 establecimientos. El objetivo fundamental es bancarizar a la sociedad ugandesa al tener una tasa muy baja (de un 3%) y ofrecer nuevos servicios como el *B-Web*, *B-SMS* y *B-Phone* que tienen una vinculación de acercar la banca al cliente mediante las nuevas tecnologías a la vez que fomentar el crédito a las PYME del país.

Amal Bank-Ghana

En abril de 2011, el 60% del capital de *Amal Bank* fue adquirido por *Bank Of Africa*. Actualmente se encuentra en proceso de *re-branding* para pasar a denominarse *Bank Of Africa-Ghana*. El total del balance es de 213 millones de euros, contando con 560 empleados y 19 sucursales por todo el país.

BOA-República Democrática del Congo

En 2010 *Groupe Bank Of Africa* decidió entrar en el mercado de la República Democrática del Congo para aumentar su presencia en el África Subsahariana. Debido a que la filial acaba de crearse, los resultados obtenidos en 2011 fueron unas pérdidas de 1,4 millones de euros. Actualmente se encuentra establecida en Brazzaville contando con 34 empleados.

BOA-Mar Rojo

En 2011 *Groupe Bank Of Africa* adquirió el 100% del capital del banco *Indosuez Mer Rouge* con sede en Djibuti. El Producto Neto Bancario en 2011 fue de 12 millones de euros, obteniendo ese año unos beneficios netos de 700.000 euros. Actualmente cuenta con 155 trabajadores repartidos en 3 sucursales.

La Congolaise de Banque y Banque de Développement du Mali

En estos dos casos, *Groupe BMCE Bank* ha entrado en el capital de estos bancos pero de manera minoritaria (25% en *Congolaise de Banque* y 27,38% en *Banque du Développement du Mali*) teniendo expectativas futuras en aumentar su participación en ambos bancos ya que los resultados obtenidos son excelentes (7,6 y 32 millones de euros respectivamente en 2010).

Reino Unido

BMCE Bank International UK es un banco inglés que opera desde 1996 y que cotiza en la Bolsa de Londres. Debido a la crisis financiera que está sufriendo el continente europeo, esta división está realizando un programa de reestructuración de su actividad para poder afrontar esta etapa de depresión económica. El programa tiene como eje principal la aplicación de una política conservadora en cuanto a la concesión de créditos descendiendo en 2011 un 3% para llegar a las 167 millones de libras esterlinas. Por

contra los depósitos de la clientela, que son básicamente empresas inglesas que quieran desarrollar su actividad en Marruecos y en África además de los marroquíes residentes en el país, aumentó un 22% en 2011 hasta situarse en los 71 millones de libras esterlinas. El resultado neto en 2011 ha sido negativo por valor de 22 millones de libras esterlinas.

España

BMCE International Espagne es un banco español constituido en 1994, registrado en el Banco de España, integrado plenamente en los sistemas de liquidación y movimientos de fondos. Los principales clientes son las PYME españolas que quieran establecerse en Marruecos en concreto y en África Subsahariana gracias a la conexión con la filial *Bank Of Africa*. A su vez presta servicios a los marroquíes residentes en la península mediante sus 10 sucursales repartidas por toda la geografía nacional. Aunque España haya sido un país golpeado por la crisis económica, los resultados netos del 2011 fueron positivos en 3,3 millones de euros un 44% mayores al año anterior. Una de las causas de esta situación es la búsqueda de nuevos mercados por las empresas españolas al tener un mercado nacional en declive.

BMCE Bank Pekín

Debido a la importancia que está teniendo cada vez mayor el mercado chino, BMCE ha implantado en el país mandarín una oficina de representación en el 2000. Los principales clientes son empresas chinas que quieren invertir en África y para ello existe una estrecha relación con *Bank Of Africa*. Con ello BMCE está consiguiendo notoriedad en la potencia oriental. En abril de 2011 BMCE Bank Pekín firmó un acuerdo con *China Development Bank* con el propósito de ofrecer 150 millones de dólares en créditos a las empresas chinas operando en Marruecos.

Francia

En el país galo tiene establecidas dos sucursales propias en París y cuenta con 11 sucursales con la función única de atender a los marroquíes residentes en Francia.

Alemania, Italia y Emiratos Árabes Unidos

En Alemania e Italia tiene establecidas varias oficinas de representación especializadas en la atención de los marroquíes residentes. En Abu Dhabi al ser un centro de negocios relevante en Oriente Medio, el grupo tiene establecida una oficina de representación.

Valoración

Debido a la crisis de deuda Soberana que están sufriendo los países europeos donde está implantado el grupo, BMCE International se encuentra en proceso de redimensionamiento de las actividades siendo la única división del grupo con pérdidas no siendo un motor de crecimiento para el futuro. Por el contrario, África Subsahariana es el pilar de crecimiento del grupo BMCE debido a las expectativas positivas de crecimiento del sector bancario siendo el bajo índice de bancarización en estos países (Burundi: 3%, Níger: 1,5% o Mali:10,5%) y teniendo una rentabilidad mucho mayor debido al proceso de modernización de la banca local oportunidades de crecimiento teniendo la experiencia de haber afrontado la misma situación en Marruecos con anterioridad. A su vez *Bank Of Africa* está sirviendo de plataforma para atraer inversiones de empresas chinas y europeas hacia los países africanos donde se encuentra la filial del grupo marroquí.

La prioridad estratégica del grupo en Marruecos es de posicionar al cliente en el centro de decisiones ofreciéndole un trato más personalizado mediante el desarrollo de la banca online y el desarrollo de nuevos productos que coincidan con el perfil del cliente. En este ámbito se está desarrollando un modelo de banca dedicada a la población con menos recursos.

Podemos comparar la estrategia a la hora de implantarse en el continente africano que han seguido *Groupe BMCE Bank* y *AttijariWafa Bank*. El modo de entrada elegido por *AttijariWafa Bank* ha sido la adquisición total de los bancos locales implantados en un país y en algunos casos la implantación de filiales propias, mientras que BMCE ha entrado en países adquiriendo una parte minoritaria de un banco y teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento del mismo ha aumentado su participación hasta convertirse en el accionista principal como en el caso de BOA, o ha permanecido como accionista minoritario en *Banque du Développement du Mali* o en la *Congolaise des Banques*. En Europa la estrategia de los dos bancos ha sido la misma: creación de un banco independiente que opera en los países con mayor número de emigrantes

marroquíes y que sirve también para atraer la inversión de empresas europeas en Marruecos en particular y África en general.

La internacionalización del grupo ha sido gradual con un incremento rápido de la expansión internacional en la primera década del siglo XXI. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a *Groupe BMCE Bank* dentro de las empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país, es decir, “*Generalistas Multidomésticos*”. El peso de Marruecos en los resultados del grupo es del 65%, denotando una dependencia del mercado interno y al encontrarse en mayor número en países en desarrollo, se encontraría así en la franja media en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009). Pero es de resaltar que debido a la crisis de Deuda Soberana que azota Europa, las inversiones del grupo van hacia países africanos y asiáticos con un potencial de crecimiento mucho mayor.

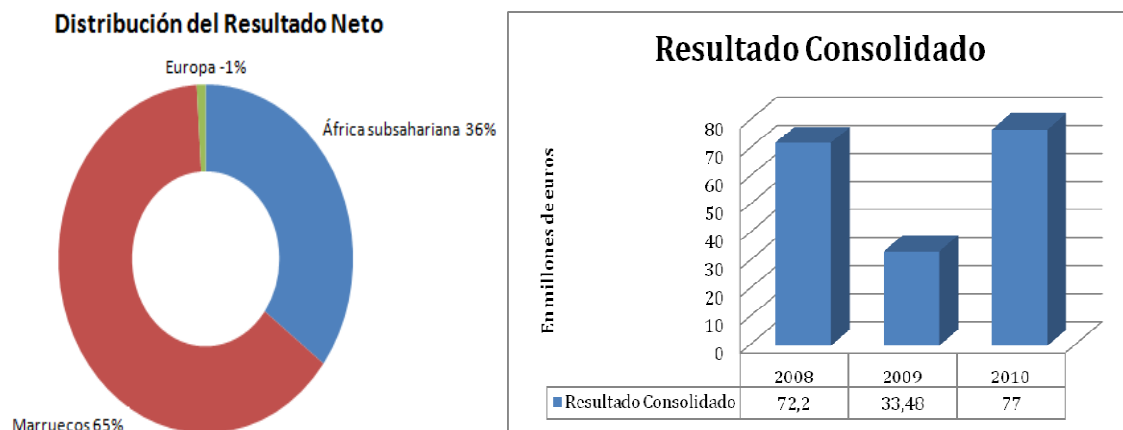


Figura 21: Distribución de los ingresos de Groupe BMCE Bank. Fuente: www.bmcebank.ma

6. Groupe SAHAM

Antecedentes

Groupe SAHAM es un holding marroquí con presencia en diferentes sectores como las telecomunicaciones, la logística, la distribución, las finanzas, el hotelero, el farmacéutico, seguros y *offshore*. Es el tercer grupo asegurador en Marruecos y está presente en 16 países en tres continentes distintos.

El grupo nace en 1995 de la mano de su fundador y actual presidente Moulay Hafed ElAlamy. Dos años después de la creación, el grupo se posicionó en el sector de los seguros con la compra de la tercera aseguradora del país *Isaaf Mundial Assistance*. En 1999 crea el segmento *Offshore Phone Assistance*. Actualmente el grupo se divide en tres divisiones²⁶: *SAHAM Finance* que incluye la filial internacional Colina, *SAHAM Offshoring* que incluye servicios offshore y *SAHAM Santé* que incluye la distribución de medicamentos. El grupo realizó en 2011 una cifra de negocios de 5.831 millones de dirhams (507 millones de euros) y cuenta con más de 5.600 trabajadores en los tres continentes. Cabe resaltar la diversificación no relacionada del grupo SAHAM ya que se encuentra en varios segmentos de actividad como la distribución, el *offshore* telefónico, el farmacéutico, telecomunicaciones, el hotelero y el sector de seguros que ha sido la base de la evolución del conglomerado.

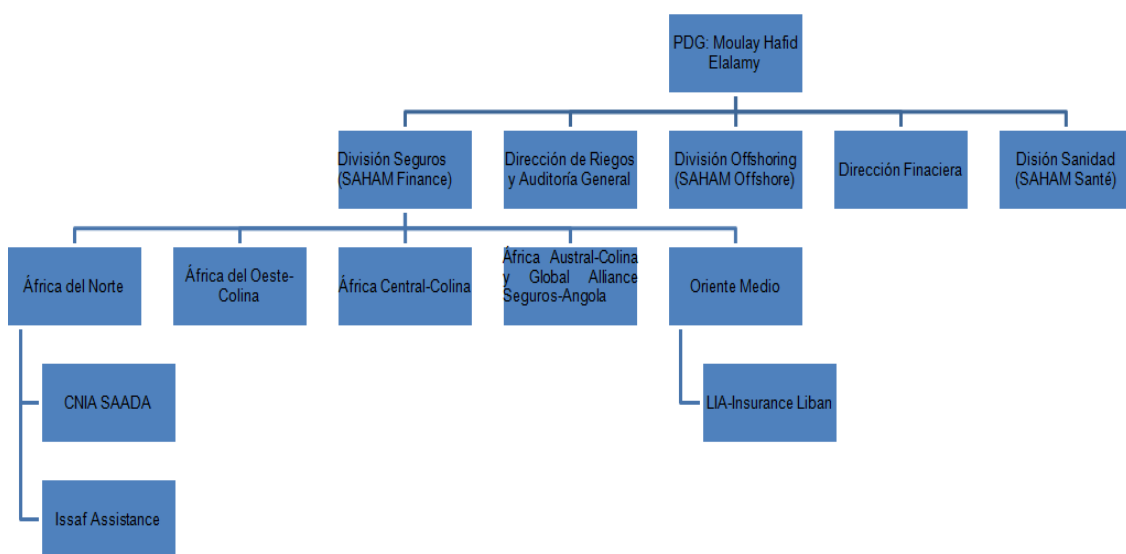


Figura 22: Organigrama Groupe SAHAM. Fuente: www.sahamgroup.com/

Groupe SAHAM no cotiza en bolsa, pero su principal empresa de seguros, *CNIA Saada* cotiza en el mercado de valores de Casablanca. El accionariado del grupo está liderado por su presidente que tiene la mayoría del capital social. En cuanto al accionariado de la división *SAHAM Finance* donde se encuentra la división internacional, el 62,5% pertenece a la matriz *SAHAM Groupe*, el 18,75% lo ostenta la Corporación Financiera de Crédito²⁷ que es una entidad dependiente del Banco Mundial y que invierte en proyectos en empresas de países en vías de desarrollo y emergentes para promover el crecimiento a través del sector privado y en 18,75% restante está en manos de inversores privados.

En cuanto a la competencia, cabe destacar que a nivel regional existen dos tipos de competidores: por una parte se encuentran los competidores internacionales que operan en África como Allianz que recientemente compró las filiales en África de la francesa *Assurances Générales de France* o el grupo francés *AXA Assurances*, y por otra parte el mercado africano tiene gran presencia de grupos africanos que son principalmente nigerianos y sudafricanos como *Sanlam Limited* o *Old Mutual*. A nivel nacional, nos encontramos como principales competidores a *RMA Watanya* líder del sector, perteneciente al holding *Finance Com* y a *Wafa Assurance*.

Ventajas Competitivas y Crecimiento doméstico

Su ventaja competitiva radica en el desarrollo de nuevos productos novedosos para el sector de los seguros. Gracias a eso ha podido aplicar el término *bancassurance* que se refiere a que los servicios financieros como tarjetas de pago o cheques son desarrollados por la aseguradora. Junto a la diferenciación. Otra ventaja ha sido la utilización del crecimiento externo como forma para poder acumular experiencia y evolucionar.

El crecimiento del grupo fue externo con compra de otras empresas. En sus inicios las empresas que se adquirieron eran aseguradoras que operaban en Marruecos. Era el caso de *Isaaf Mondial Assistance* en 1997 o más recientemente la compra de *CNIA Assurance* en 2005. Después de tener una posición fuerte en el mercado nacional, se decidió internacionalizarse con la compra de una empresa del sector de seguros con fuerte presencia en África.

²⁷ www.ifc.org/spanish

Proceso de Internacionalización

El proceso empezó de manera tardía en 2010 cuando *Groupe SAHAM* compró el 100% de la aseguradora africana Colina. Primer grupo asegurador del Oeste Africano fundado en 1980 por el hombre de negocios y político libanés Michel Pharaon, *Groupe Colina* se estableció en Costa de Marfil. En 1996 empieza la carrera de internacionalización del grupo con la adquisición de las filiales de *Assurance Générale de France* en Mali y Togo. Actualmente presente en 13 países con previsiones de seguir con el proceso de expansión por África Subsahariana: Nigeria, Congo, Zambia, Mozambique, Tanzania, Ruanda, Kenia y Uganda. Gracias a la adquisición por parte de *SAHAM Groupe*, Colina pudo seguir su proceso de internacionalización al necesitar fondos que llegaron en forma de inyecciones de capital²⁸. Las negociaciones duraron tres años antes de sellar la venta por cerca de 100 millones de euros en 2010. En el 2011 la filial africana contaba con más de 500 trabajadores y 7 millones de euros de beneficios netos.

El objetivo era la creación de un grupo panafricano líder en el sector de las aseguradoras. Para abarcar este objetivo, el número tres marroquí en el sector de seguros vio a Colina como una oportunidad para abarcar el mercado del oeste africano al tener gran presencia en estos países. Pero también es de destacar el interés de penetrar en países del África anglófona y lusófona con una fuerte competencia de aseguradoras nigerianas y sudafricanas. En 2011 penetró en el mercado angolés con la compra del primer grupo asegurador del país. En 2012 continúa con su proceso de internacionalización con la compra de la aseguradora libanesa *LIA Insurance*, poniendo de esta forma un pie en el mercado de Medio Oriente. El área internacional está englobada en la división *SAHAM Finance*²⁹. La compra de empresas del sector de seguros en el extranjero supone una integración horizontal del grupo aprovechando así sinergias.

²⁸ Director General de Seguros SAHAM Finance Raymond Farhat → Revista Les Echos

País/Continente	Año	Modo de entrada
África Subsahariana	2010	Adquisición (Groupe Colina)
Europa	2010	Adquisición (Groupe Colina)
Angola	2011	Adquisición (Global Alliance Angola)
Libano	2012	Adquisición (LIA Insurance-Liban)

Tabla 8: Modos de entrada por país *Groupe SAHAM*

Colina-Côte d’Ivoire

Los principios del grupo Colina fueron en Costa de Marfil en los ochenta con la compra de Colina SA en 1989 que era propiedad del grupo asegurador CIGNA. La filial en este país tiene un capital de 5.000 millones de Francos Centroafricanos (7,6 millones de euros). Propone productos como seguros de vida, de personas, de riesgos financieros y comerciales. Actualmente se encuentran integrando esta filial más de 200 personas. Con una red bien implantada por todo el país es uno de los líderes del país marfileño. En 2011 Costa de Marfil representaba en la cifra de negocios un 28%, es decir, 75 millones de euros.

Colina-Mali

Los inicios de la actividad en Mali datan de 1980, pero no fue hasta finales de los noventa cuando se puso en práctica la filial. Actualmente el capital social con el que cuenta la filial en Mali es de 1,5 millones de euros siendo el primer grupo asegurador del país. Los ejes de crecimiento sobre los que juega son la selección de riesgos junto a la prudencia y la rentabilidad mejorando los resultados año a año aunque la situación económica de la región no es del todo buena. La cifra de negocios fue en 2011 de 10,72 millones de euros con un peso del 4% sobre el total.

Colina-Togo

La filial en Togo se creó en 1997 con el fin de integrar el mercado de la Unión Económica y Monetaria del Oeste Africano. Tercer grupo del país y basando su baza en ser un grupo internacional plenamente africano siendo un elemento de atracción para el cliente local. En 2011 la filial togolesa tenía un peso en la cifra de negocios del 2% con 5,36 millones de euros.

Colina-Burkina Faso

Filial creada en 1999 y actualmente con un capital social de 1,5 millones de euros es un grupo asegurador de referencia en el país. En 2011 la participación sobre la cifra total de negocios fue del 2%, es decir, 5,32 millones de euros. Cabe resaltar el crecimiento notable que está teniendo la filial con implantación efectiva en todo el país.

Colina-Benín

En Benín la filial empezó a operar en 2001 con la compra de la filial del grupo asegurador francés *Groupama*. Contando con un capital de 777.924 euros, la filial desarrolla su actividad con 6 agencias repartidas por todo el país y con una cartera de más de 15.000 asegurados. Cuenta con 80 trabajadores que abastecen a todo el territorio nacional. En 2011 el porcentaje sobre la cifra de negocios de la filial ascendía al 2% con cerca de 5,3 millones de euros.

Colina-Ghana

La creación de la filial en este país es reciente implantándose en 2010. El área de negocio se divide en dos segmentos: por una parte está *Colina Ghana* con la oferta de productos para particulares y empresas, y por otra parte *Colina Life Ghana* se especializa en los seguros de defunción principalmente. La cifra de negocios en 2011 fue del 1% con previsiones de crecimiento al ser reciente la implantación.

Colina Senegal

La creación de la filial data del 2008. Debido al crecimiento de la construcción en el país está siendo un pilar de crecimiento para la filial adaptando productos que tienen relación con el sector. La cifra de negocios en 2011 fue del 2%, es decir, unos 2,68 millones de euros.

Colina Cameroon

La filial en Camerún es una sociedad anónima con un capital de 2,3 millones de euros. Creada en 1986 y actualmente con 74 personas y 15 agencias repartidas por trece ciudades del país. En 2006 se crea *Colina All Life Cameroon* que agrupa el segmento de seguros de vida. En 2011 las contrataciones de seguros tuvieron un valor de 18,76 millones de euros siendo el 7% del total contratado.

Colina Gabon

En Gabón la filial se constituyó en 2006 para aumentar la presencia del grupo en África Central. Comercializa todo tipo de productos para clientes particulares y empresas. El capital social con el que cuenta la filial, constituida bajo una Sociedad Anónima es de 2,3 millones de euros y con una participación del 7% en 2011 sobre la cifra de negocios total del grupo, ascendiendo a 18,7 millones de euros. Cuenta con dos agencias en la capital Libreville.

Global Alliance Seguros-Angola

En 2011 *Groupe Colina* adquirió la compañía líder en el segmento de seguros de Angola, la *Global Alliance Seguros*. De esta forma el grupo ponía pie en el África lusófona para poder seguir con su expansión regional y utilizarla como *hub* para posicionarse en otros mercados del África austral. Es la filial con mayor peso dentro del grupo con el 43% de la cifra de negocios total, ascendiendo así a los 115 millones de euros.

Colina Madagascar

Creada en 2005 la filial en Madagascar propone el conjunto de productos de seguros ofrecidos por el grupo. Al ser un mercado pequeño, la participación en las ventas en 2011 fue del 1% siendo de 2,68 millones de euros.

Colina Europe

Abierta en 2004 en París, *Colina Europe* sirve para encontrar clientes que tengan intereses en África, a la vez que sirve de vitrina para las filiales del grupo. Por otra parte cabe destacar que desde la filial creada en Francia, las aseguradoras internacionales se ponen en contacto con *Groupe Colina* para completar contratos en países donde tiene presencia el grupo, con lo que no son competidores sino que son clientes.

LIA Insurance-Liban

En mayo de 2012, *Groupe SAHAM* cerró la compra del 81% del capital de la compañía libanesa *LIA Insurance* que pertenecía a *Bank Audi*. De esta forma el holding marroquí se hace con uno de los líderes del mercado libanés que ocupa la primera plaza en

términos de rentabilidad. De esta forma el grupo pone pie en Oriente Medio y sirve así de plataforma para poder entrar a demás países del entorno.

Valoración

El proceso llevado a cabo por *Groupe SAHAM* a la hora de internacionalizarse se ha basado en buscar la adquisición de un grupo en el sector de los seguros con presencia en África subsahariana y con una imagen establecida. *Groupe Colina* tenía todos los ingredientes para ser un éxito la adquisición y así ha sido. La ventaja competitiva del grupo ha sido el desarrollo de productos novedosos en el sector de seguros. También es de destacar la diversificación no relacionada del grupo al estar en varios sectores de actividad: la distribución, el *offshore* telefónico, el farmacéutico, telecomunicaciones, el hotelero y el sector de seguros que ha sido la base de la evolución del conglomerado. El crecimiento del holding ha sido externo con adquisiciones de empresas locales e internacionales (*Groupe Colina* y *LIA Insurance*). La división internacional se agrupa dentro de la división *SAHAM Finance* que agrupa a su vez el grueso del *holding*.

En lo referente a *Groupe Colina*, la ventaja competitiva radica en ser una empresa con una experiencia y una presencia íntegramente en el continente africano desde hace 30 años y de esta forma el conocimiento del mercado está asegurado. La compra del grupo por el holding marroquí supuso una entrada de capital que facilitó la continuación del proceso de internacionalización del grupo. Por otra parte cabe destacar que desde la filial creada en Francia, las aseguradoras internacionales se ponen en contacto el grupo para completar contratos en países donde tiene presencia el grupo, con lo que no son competidoras. También es de destacar una gestión descentralizada de cada filial en cada país siendo más flexibles y cercanos a los clientes. Debido al pleno auge que está experimentando el continente y con crecimiento de la clase media que cada vez más están demandando productos de asistencia. Con esta adquisición *Groupe SAHAM* ha ganado de esta forma sinergias en cuanto a la experiencia del *Groupe Colina* en la gestión de mutuas y la visión internacional, y viceversa, en cuanto a las experiencias del mercado marroquí que sirven para poder ser aplicadas en los países africanos. Cabe resaltar que en con la entrada en el mercado de la UEMOA, *Groupe SAHAM* ha tenido

que aplicar los productos que la *Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance*³⁰ tutela mediante sus directivas.

Según palabras del fundador de Groupe SAHAM “la inversión en Oriente Medio con la compra de LIA Insurance puede confundir ya que el grupo ha afirmado en varias ocasiones su determinación en la conquista del mercado africano, pero por ello debo señalar que las inversiones en África y Oriente Medio son complementarias y es preciso invertir en estas regiones al ser fuentes de crecimiento”.

La internacionalización del grupo ha sido claramente acelerada con su inicio en 2010 con la adquisición del grupo panafricano de seguros. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales podríamos englobar a *Groupe SAHAM*, dentro de los “*Generalistas Global*” al ofrecer una gama completa de bienes o servicios, pero sin entrar en la adaptación local ya que explota el segmento de seguros en su conjunto.

El peso de Marruecos en la cifra de negocios es del 57%, lo que supone un peso importante del mercado local y al estar en países en desarrollo (a excepción de Francia), se encontraría en la franja media-baja en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009).

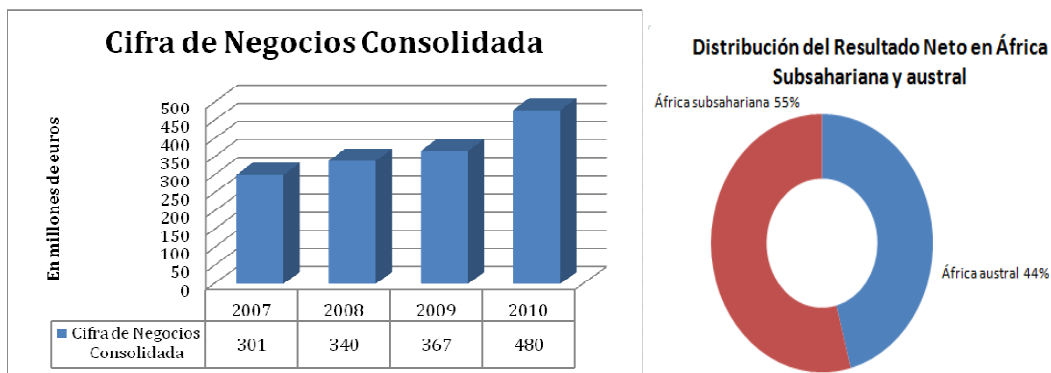


Figura 23: Distribución de los ingresos de Groupe SAHAM. Fuente: www.sahamgroup.com/

³⁰ <http://www.cima-afrique.org/>

7. Maroc Telecom:

Antecedentes

Maroc Telecom es el primer operador de telecomunicaciones del país. Nació en 1913 con la constitución del servicio público *Poste Téléphone et Télégraphe* que integraba en el mismo grupo a correos y a la telefonía. En 1998 por un decreto se privatizó, y se instó a la liberalización del sector que antes era un monopolio estatal, habiendo así una escisión del *Office National des Postes et Télécommunications* que integraba la telefonía y permaneciendo correos como ente público.

Desde el 2004 cotiza en el mercado de valores de Casablanca y París, siendo el 53% del grupo Vivendi, seguido por el 30% que ostenta el Estado marroquí y un 17% repartido entre distintos accionistas y empleados. El presidente desde 1998 es *Abdeslam Ahizoune* que fue el propulsor de la internacionalización del grupo y de su diversificación. La cifra de negocios en 2011 fue de 30.837 millones de dirhams (2.681 millones de euros) y con un beneficio neto en 2011 de 8.123 millones de dirhams (706 millones de euros).

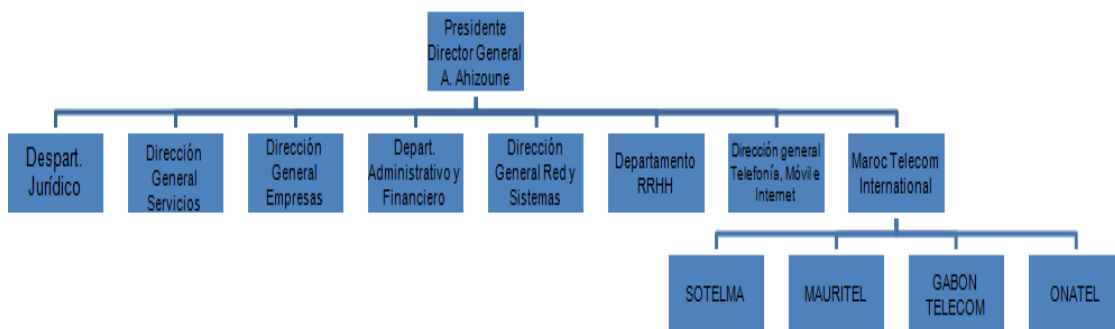


Figura 24: Organigrama de Maroc Telecom. Fuente: www.iam.ma/Groupe

Maroc Telecom ofrece tanto telefonía fija y móvil, como ADSL, 3G y televisión por satélite. A su vez ofrece servicios de conexión de red especializada en la ingeniería de los sistemas de información bajo la empresa *Casanet*. En cuanto a la competencia en el mercado doméstico cabe resaltar que el mercado marroquí es un oligopolio con la presencia de tres operadores en la actualidad. Hasta 1999 *Maroc Telecom* era el único operador, año en que entró *Méditel* que era una *joint venture* formada entre Telefónica y Portugal Telecom. En 2006 se concedió la tercera licencia al grupo *Inwi*. Hoy en día *Maroc Telecom* tiene el 46,94% de la cuota en cuanto a telefonía móvil, siguiéndole *Méditel* con el 32,92% y en última estancia se encuentra *Inwi* con el 20,23%. En cuanto

a la competencia en los mercados internacionales cabe destacar la presencia notoria del grupo de telecomunicaciones indio *Airtel* en África subsahariana y el operador francés *Orange*. Dentro de los países también existen competidores nacionales con una cuota de mercado menor ya que existen debido a los procesos de liberalización del sector de las telecomunicaciones. Actualmente tiene en plantilla 13.806 trabajadores.

También es de destacar la diversificación del grupo con la entrada en el mundo de la televisión con la adquisición de la cadena *Medi 1 TV*.

Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico

Su ventaja competitiva radica en ser un operador histórico del país con cerca de un siglo de historia ofreciendo unos precios más bajos que sus competidores, dando al cliente la mejor calidad de servicio con una cobertura total a nivel nacional y todo ello basado en una política continua de promociones para incentivar el consumo telefónico y hacer aumentar la tasa de penetración de las nuevas tecnologías entre el público marroquí. Es de destacar la integración vertical hacia delante con la compra del principal proveedor de acceso de Internet en Marruecos, *Casanet* ampliando así su área de negocios hacia la especialización en los sistemas de información.

El crecimiento a nivel nacional ha sido consecuencia de ser una empresa estatal teniendo presencia en todo el territorio nacional siendo ya efectivo a mediados del siglo pasado al estar fusionados como en la mayoría de países, los servicios de correos y telefonía. Hasta 1999, el grupo operaba como un monopolio aplicando unos precios muy altos en cuanto a la telefonía, pero con la entrada de *Méditel* esto supuso una bajada de los precios y de esta forma los consumidores pudieron acceder a la telefonía fija y móvil. Es de destacar también la labor del gobierno marroquí a la hora subvencionar proyectos para que los jóvenes puedan acceder a tener conexión Internet y ordenadores como el *Plan Numérique 2013*.

Proceso de Internacionalización

El proceso comienza cuando el grupo ya completó su privatización y el mercado nacional se veía saturado al tener una fuerte posición de dominio y con abundante *free cash flow* que animó al equipo directivo a comenzar la carrera internacional. El primer país fue Mauritania con la compra del operador *Mauritel*. Hay que destacar que en la internacionalización de *Maroc Telecom* ha habido un rasgo común a la hora de entrar en otro país africano: acceder a las ofertas públicas internacionales de empresas de

telecomunicaciones estatales en proceso de privatización.

Es de destacar también el símil con la situación vivida en Marruecos donde en muy poco tiempo se ha tenido que desarrollar una red en todo el país y así ha podido aprovechar sinergias en los países de destino que ha aprovechado de manera efectiva.

País/Continente	Año	Modo de entrada
Mauritania	2001	Adquisición (<i>Mauritel</i>)
Burkina Faso	2006	Adquisición (<i>Onatel</i>)
Gabón	2007	Adquisición (<i>Gabon Telecom</i>)
Mali	2009	Adquisición (<i>Sotelma</i>)

Tabla 9: Modos de entrada por país *Maroc Telecom*

Mauritania

Fue el primer país en el que se decidió implantar el grupo mediante la adquisición del 54% del capital social en 2001 mediante una oferta pública de privatización de la empresa estatal *Mauritel*. El operador ofrece servicios de telefonía fija, móvil e Internet tanto a clientes particulares como a empresas.

En 2011 *Mauritel* tenía el 58% de la cuota de mercado de telefonía móvil siendo el primer operador del país mauritano. Los demás competidores son *Mattel* con el 25% de la cuota de mercado de telefonía móvil y *Chinguitel* con el 16%. La tasa de penetración es del 92% en cuanto a telefonía móvil, contando con cerca de 1,74 millones de clientes sobre un total de 3 millones. Actualmente el objetivo es desarrollar la implementación del ADSL entre la población urbana al tener una tasa de penetración mucho más débil que la de la telefonía móvil. La cifra de negocios del 2011 fue de 1.202 millones de dirhams (104,52 millones de euros), siendo la participación sobre la cifra de negocios del grupo total del 3,9% en 2011 (+0,2% respecto 2010).

Burkina Faso

En 2006, *Maroc Telecom* adquirió el 51% del primer operador del país, *Onatel* dentro del proceso de privatización del operador. Ofrece servicios de telefonía fija, móvil e Internet tanto a clientes particulares como a empresas. Se ha desarrollado una red ADSL para permitir ofrecer servicios de conexión a alta velocidad.

A finales de diciembre de 2011, *Onatel* tenía más de 31.000 abonados a Internet siendo un 9,5% mayor al año anterior. En lo referente a la telefonía móvil, el operador burkinés contaba con cerca de 3 millones de clientes en 2011 de un total de 7 millones, reflejando una penetración del 46% siendo 11 puntos mayor al del año precedente en el país. En cuanto a la cuota de mercado, *Onatel* ostenta el 42% siendo líder en el país, seguido del grupo indio *Airtel* con el 37% y *Telecel Faso* con el 22% restante. Esta *performance* se enmarca dentro de un contexto de competencia difícil teniendo que adaptar su política de marketing, adoptando la tarificación por segundo e intensificando las ofertas promocionales para seguir con su posición de líder. La cifra de negocios de la filial burkinesa fue en 2011 de 1.733 millones de dirhams (150 millones de euros) siendo el 5,6% de la cifra de negocios consolidada del grupo *Maroc Telecom*.

Gabón

Hasta 2007, *Gabon Telecom* era la empresa estatal de telecomunicaciones haciéndose en ese mismo año un concurso internacional para llegar a privatizarlo. *Maroc Telecom* se hizo con el 51% del capital quedando el 49% restante en manos del Estado gabonés. La filial gabonesa es el único suministrador del país de telefonía fija con 22.500 clientes, ofreciendo a su vez telefonía móvil e Internet con 23.500 clientes.

En cuanto a la telefonía móvil, el mercado gabonés 2,2 millones de clientes, representando una tasa de penetración del 143% debido a que los clientes tienen diferentes líneas debido al carácter a las promociones que lanzan los operadores y así poder aprovecharlas como la triple recarga adicional de saldo gratis.

La cuota de mercado se reparte entre cuatro operadores siendo el grupo indio *Airtel* el líder con el 55%, seguido de *Gabon Telecom* con el 22%, *Moov* con el 16% y por último *Azur* con el 7% restante. En diciembre de 2011, el grupo *Gabon Telecom* contaba con 532.000 clientes de telefonía móvil. En cuanto a la cifra de negocios del grupo en 2011 fue de 492 millones de dirhams (42,78 millones de euros) siendo un 3,4% de la cifra total de negocios de *Maroc Telecom*.

Mali

SOTELMA era el operador histórico maliense que nació de la escisión en 1990 del *Office des Postes et Télécommunications*. El 31 de Julio de 2009, *Maroc Telecom* adquirió el 51% del capital social debido al proceso de privatización de la compañía,

convirtiéndose así en el accionista mayoritario de la filial. Ofrece tanto servicios de telefonía fija ostentando el 95% de la cuota de mercado, como telefonía móvil e Internet.

En cuanto a la telefonía móvil, en 2011 el mercado malí contaba con cerca de 11 millones de clientes, representando una tasa de penetración del 78%, siendo un 21% mayor al año anterior. El mercado actual es un duopolio entre *Orange* que ostenta el 60% del mercado y *Sotelma* con el 40% restante. La política de la filial frente a la competidora francesa es de ofrecer una cobertura total a nivel nacional y aplicar una política agresiva de marketing. En 2011 la cifra de negocios fue de 2.123 millones de dirhams (184 millones de euros), constituyendo el 6,9% de la cifra de negocios consolidada del grupo *Maroc Telecom* siendo la filial que más crece.

Valoración

La estrategia de internacionalización del grupo ha seguido un mismo patrón que es el de comprar mayoritariamente antiguos monopolios estatales que se privatizaron y todo ello manteniendo la denominación social de las filiales debido a que son conocidas por tener una larga trayectoria en estos países del África subsahariana. También es de destacar que con la compra de estas empresas que fueron estatales, *Maroc Telecom* tiene a su disposición unos recursos intangibles como la reputación y tangibles como las redes establecidas en el país y los puntos de venta.

La similitud entre Marruecos y los países a los que se internacionaliza el grupo, comparten un aspecto: en Marruecos debido al proceso de instalación de una red en un pequeño lapso de tiempo con algunas deficiencias técnicas ha ayudado a la hora de poder implantarse en países menos desarrollados donde tuvo que hacer lo mismo que ha llevado a cabo en Marruecos teniendo así ventaja sobre los operadores europeos que esta situación no la vivieron recientemente. Es el mismo caso de Telefónica cuando en los noventa empezaba a internacionalizarse a Latinoamérica (García-Canal y Guillén, 2009). De esta forma se han podido obtener sinergias positivas a la hora de implantarse en otros países. Debido a las situaciones favorables de crecimiento en el África subsahariana con 5,8% de crecimiento en 2012, es una oportunidad para seguir desarrollando su actividad y seguir aumentando la tasa de penetración de las telecomunicaciones entre el público de los países de destino. Todo ello ayudado por las buenas relaciones existentes entre los gobiernos y los acuerdos comerciales bilaterales

existentes entre los mismos.

Su ventaja competitiva radica en tener unos precios más bajos que sus competidores, dando al cliente la mejor calidad de servicio con una cobertura total a nivel nacional y todo ello basado en una política continua de promociones para incentivar el consumo telefónico y hacer aumentar la tasa de penetración de las nuevas tecnologías entre el público marroquí.

También es de destacar la diversificación del grupo con la entrada en el mundo de la televisión con la adquisición de la cadena *Medi 1 TV* y la integración vertical hacia delante con la compra del principal proveedor de acceso de Internet en Marruecos, *Casanet* ampliando de esta forma su área de negocios hacia la especialización en los sistemas de información.

En cuanto a la estrategia del grupo se basa en tres ejes: aumentar su liderazgo mediante una buena calidad de servicio y seguir innovando en cuanto a productos, maximizar el crecimiento de las filiales del África Subsahariana y búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento externo.

La internacionalización del grupo ha sido claramente acelerada con su inicio en 2001 en Mauritania. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a *Maroc Telecom* dentro de las empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado, pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país, es decir, sería “generalista multidoméstico”.

El peso de Marruecos en la cifra de negocios es del 80,2%, lo que supone una gran dependencia todavía del mercado marroquí y al estar establecida en países en vías de desarrollo, se encontraría en la franja baja en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009).

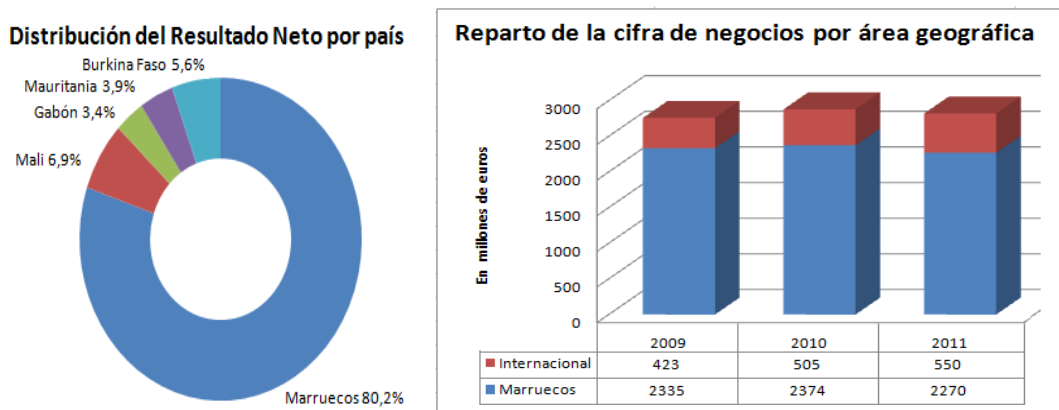


Figura 25: Distribución de los ingresos de *Maroc Telecom*. Fuente: www.iam.ma/Groupe

8. Compagnie Bureautique Informatique (CBI)

Antecedentes

Nacida en 1970 a raíz de un acuerdo de cooperación con el líder nipón en electrónica TOSHIBA, CBI ha desarrollado su actividad en el sector de los sistemas de información con la implantación de servicios de auditoría, distribución, desarrollo de software, soluciones integrales en cuanto a configuración de red para empresas y siendo a su vez proveedor de materiales informáticos. Hablar de CBI es hablar de su presidente y fundador Kamil Benjelloun que después de haber estudiado en Silicon Valley, volvió a Marruecos con el firme propósito de fundar su propia *start up* en el sector de las tecnologías de la información.

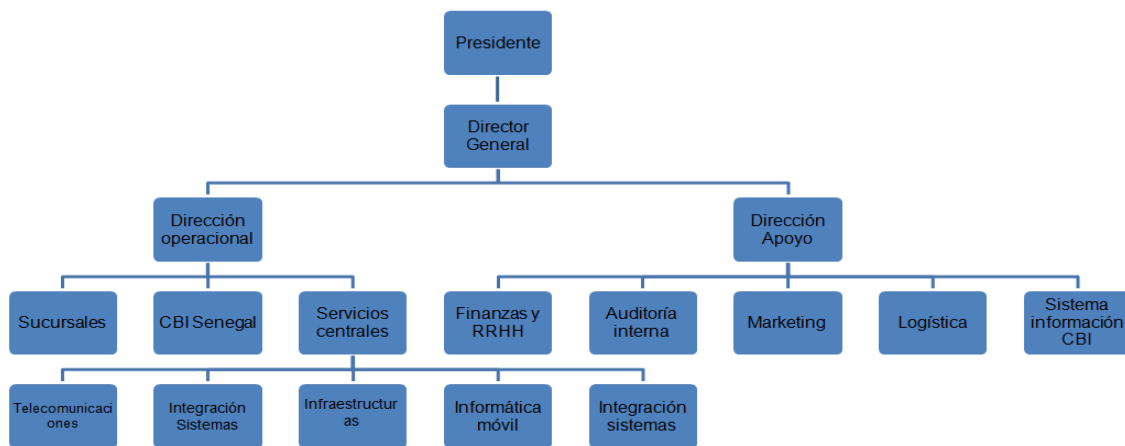


Figura 26: Organigrama CBI

La forma jurídica del grupo es la de Sociedad Anónima³¹ con un capital de 60 millones de dirhams (5,2 millones de euros). En 2010 obtuvo una cifra de negocios superior a los 315 millones de dirhams (27 millones de euros) con 6 agencias repartidas por todo el territorio nacional y una filial en Dakar, hacen de CBI una empresa en continuo crecimiento, siendo sus 258 trabajadores (40% de ellos ingenieros) su recurso más valioso. El accionariado es 100% marroquí teniendo el fundador Kamil Benjelloun la gran mayoría del capital, quedando el resto en manos de pequeños accionistas minoritarios.

³¹ www.cbi.ma

Teniendo como principales clientes a las grandes empresas marroquíes y del Oeste africano, es actualmente el líder indiscutible en el sector. Al ser una empresa tecnológica, los acuerdos de cooperación son indispensables a la hora de seguir creciendo, por ello el grupo tiene firmado acuerdos con las más grandes empresas líderes mundiales en cuanto a software y soluciones integrales como la solución *Tivoli* de *IBM* y *Cisco* que son los competidores a nivel mundial pero debido a la dimensión de *CBI*, aquellos acceden a realizar acuerdos de colaboración para poder atender al mercado doméstico marroquí. En cuanto a la competencia en Marruecos, cabe resaltar a *Finatech*, con presencia en Estados Unidos y que ofrece soluciones a empresas tanto en consultoría, infraestructura y puesta en práctica de redes y que está participada por el holding *FinanceCom* dueño de *Groupe BMCE Bank*.

Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico

La ventaja competitiva de *CBI* se basa en la innovación haciendo énfasis en las necesidades de los clientes y saber adaptar los recursos y capacidades de la empresa. La utilización de socios internacionales para poder desarrollar soluciones integrales para empresas ha sido un elemento imprescindible de su éxito. Siendo en los setenta la única empresa que se dedicaba al desarrollo de procesos de información para empresas y con la ayuda de un socio con más experiencia en el sector como *TOSHIBA* pudo comenzar a desarrollar su actividad. Debido a su experiencia, ha podido desarrollar un *know how* que las demás empresas del sector en Marruecos no tienen al ser un recurso intangible y difícilmente transferible en el tiempo. Un ejemplo de la mejora continua y la innovación es el desarrollo de un centro único en África occidental, dedicado exclusivamente a prevenir los errores de software con el fin de anticiparse a cualquier tipo de error que pueda generar pérdidas a la empresa cliente. Existen dos centros que cuentan con 46 ingenieros con base en Casablanca con movilidad por todo Marruecos y el otro centro se encuentra en Senegal. La empresa se organiza mediante dos divisiones, siendo una dirección de apoyo y otra operacional. Dentro de ésta última se divide entre las actividades desarrolladas en la sede y las filiales en el territorio nacional y en el extranjero. Existen departamentos horizontales como el técnico de

telecomunicaciones e informática con lo que la empresa tiene una estructura matricial³².

Proceso de Internacionalización

El proceso se inició debido a la saturación del mercado marroquí, a unos beneficios abultados y a una estrategia de atender a las empresas marroquíes ya instaladas en el oeste africano y así atender a todo el mercado africano. Ya antes de internacionalizarse, el grupo ya realizaba acuerdos estratégicos con las grandes sociedades y operadores de telecomunicaciones de varios países del África subsahariana en Senegal, Mali, Mauritania, Burkina Faso, Camerún, Gabón, entre otros para transferirles y asistirles en sus procesos de modernización. La cercanía geográfica de Marruecos ha jugado favorablemente para CBI ya que así ofrece soluciones sin tener que comprometer la viabilidad de los proyectos en cuanto a rentabilidad se refiere. Por ello la dirección vio la instalación de una filial en el oeste africano una oportunidad para seguir creciendo. Las actividades que desarrolla son la puesta en funcionamiento de infraestructuras, seguimiento del desarrollo de proyectos y la transferencia de competencias.

Senegal

Al ser el presidente de la compañía el dueño del capital no existía ningún impedimento a la hora de reinvertir parte de los beneficios en el desarrollo de una filial en el extranjero. En 2006 se pone en práctica la filial *CBI Senegal*. La elección de Senegal se debió a una serie de factores: por una parte se encontraba la buena situación económica del país con un crecimiento continuado desde los años noventa, buenas relaciones políticas y comerciales bilaterales entre los gobiernos y por último el creciente aumento de las inversiones de las empresas marroquíes en el país senegalés. La filial senegalesa funciona como un *hub* para acceder a todo el mercado africano y poder estar en los concursos internacionales para la modernización de instituciones y empresas en los países del entorno. Otra función es servir de proveedor de soluciones a las empresas marroquíes que se encuentran en África subsahariana como *Groupe Attijariwafa Bank* o *Groupe BMCE Bank* y sus filiales en estos países como Banque de Développement du Mali con participación de *BMCE*, o *Senelec* que es la sociedad nacional de electricidad

³² Anexo: Organigrama CBI

del país que tiene acuerdos con la oficina nacional de electricidad marroquí, *ONE*. Con *Senelec* desarrolló el conjunto de la red de comunicaciones telefónicas como las redes inalámbricas teniendo un valor de 2,5 millones de dólares. La filial comenzó teniendo a 5 empleados pero debido a la importancia que está teniendo la región ha ido aumentando el número de ingenieros hasta la veintena. Está integrada dentro de la división de direcciones operativas con el departamento de telecomunicaciones dirigido desde Senegal por *Bamba Diouf*.

Valoración

CBI utiliza la innovación como motor de crecimiento y de generación de valor para la compañía. La colaboración con socios internacionales ha ayudado para que la propia empresa desarrollara su propia marca *CBI Systems* en 1993 y más recientemente con el desarrollo del centro pionero en 2011 en África dedicado a la prevención de *bugs* y que tiene como misión garantizar que las empresas clientes no tengan problemas de saturación de red debidos a un mal funcionamiento a un virus informático y que es operativo para la filial senegalesa. Debido a su dilatada carrera en el sector, ha llegado a desarrollar un *know how* que le ha convertido en líder en Marruecos y en una empresa de referencia en África Occidental. Todo ello haciendo énfasis en el cliente buscando la calidad del servicio mediante certificaciones como ISO 9001:2008.

CBI Senegal es un *hub* para desarrollar su actividad en el mercado africano y poder hacerse con los contratos de las empresas africanas que necesitan modernización de sus organizaciones y sus procesos. Al servir de proveedor de las empresas marroquíes en el oeste africano es una buena credencial a la hora de seguir creciendo y poder atender otros mercados desde la filial senegalesa. En cuanto a su estrategia de internacionalización, la dirección está buscando nuevas oportunidades de negocio con la incursión en Europa mediante la apertura de una filial en Francia.

La internacionalización ha empezado en 2006 con la apertura de la filial en Senegal, siendo un proceso que está desarrollándose y es de destacar que al ser una empresa de las tecnologías de la información, es más fácil poder abarcar entornos geográficos amplios sin tener una filial en cada país, agrupándolo funcionando como un *hub* desde un país como hace CBI. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a CBI dentro de los “jugadores globales de nicho” al ser una empresa enfocada en un mismo segmento con independencia del país vendiendo

servicios a precios equivalentes en todos los mercados.

El peso de la filial en el extranjero en la cifra de negocios es menor al 10%, lo que indica que es un proceso que no ha acabado y refleja una dependencia clara del mercado marroquí, encontrándose en la fase inicial en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009) al haberse internacionalizado a un país con un nivel de desarrollo mucho menor al de Marruecos.

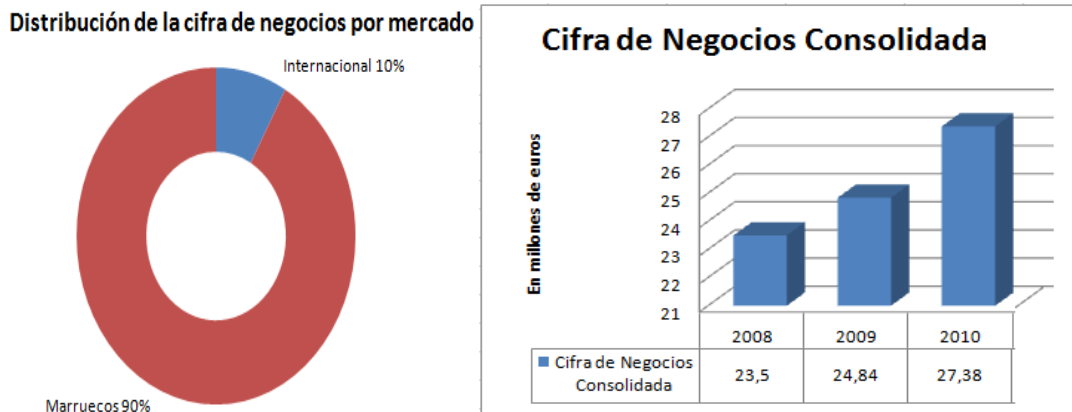


Figura 27: Distribución de ingresos de CBI

9. BUZZICHELLI:

Antecedentes

Empresa especializada en la puesta en marcha de proyectos llave en mano especializados en la construcción de unidades industriales. En sus orígenes, *Buzzichelli* era una empresa francesa creada por el francés Lilian Buzzichelli. En los 70 el grupo hasta entonces francés participó en una serie de proyectos relacionados con la industria del fosfato en Marruecos. En 1982 Abdellah Zouhir con Lilian Buzzichelli formaron una empresa conjunta siendo la filial *Buzzichelli Maroc* siendo el socio marroquí minoritario. A mediados de los noventa Abdellah Zouhir adquirió toda la filial marroquí de *Buzzichelli* permaneciendo el nombre debido a que era reconocida en el sector de puesta en práctica de unidades industriales. En 2010 se contabilizaron un total de 3,3 millones de horas de construcción.

Siendo una empresa familiar donde gran parte del capital pertenece a la familia Zouhir, y donde el actual Director General es Mehdi Zouhir, hijo del fundador y el principal impulsor del desarrollo de la empresa a nivel internacional. La cifra de negocios del grupo en 2011 fue de 550 millones de dirhams (50 millones de euros) siendo más de la mitad para la exportación, multiplicándose por diez en solo ocho años. Actualmente tiene pedidos cerrados por cuantías superiores a los 600 millones de dirhams (52 millones de euros). Actualmente tiene a 1500 trabajadores en plantilla, estando más de la cuarta parte en las filiales en el extranjero. La estructura organizacional que podemos ver a continuación, se basa en una empresa dividida por *bussiness units* siendo 5: mantenimiento, minas y cemento, energía petrolífera y química y división internacional.

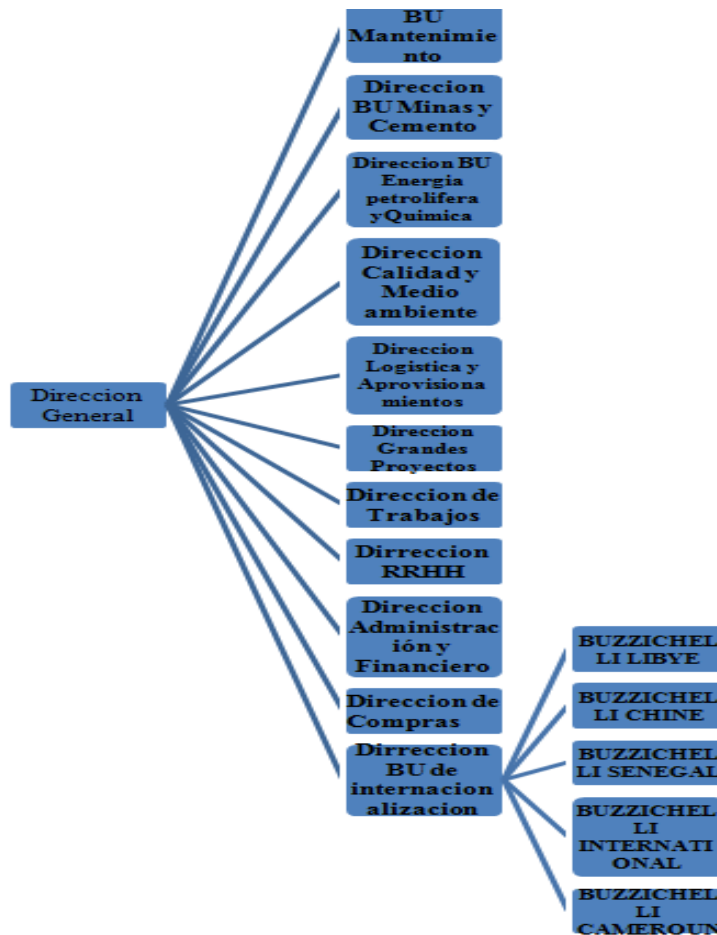


Figura 28: Organigrama Buzzichelli. Fuente: www.buzzichelli.com

Los productos que ofrece son proyectos llave en mano con una realización de principio a fin (gestión del proyecto, gestión aprovisionamientos, fabricación metálica, construcción, instalación eléctrica y pintura), montaje de unidades industriales (depósitos de combustibles) y mantenimiento de unidades industriales. Los sectores de actividad son el cementero, minero, energético, petrolífero, químico y la exportación. En cuanto a la competencia a nivel nacional, cabe destacar la inexistencia de competidores en este segmento teniendo el monopolio en cuanto a los proyectos desarrollados en Marruecos donde ha construido las principales centrales térmicas del país. A nivel internacional, la competencia viene por parte de las empresas occidentales como la francesa *CLEIA* o las españolas DuroFelguera o Iberdrola, pero es de destacar la competencia de las empresas estatales chinas y por ello *Buzzichelli* está desarrollando alianzas para poder ser aliado de las empresas chinas y no un competidor ya que éstas tienen una mayor dimensión y mejores precios. Para poder garantizar la calidad a los

clientes, la empresa está certificada con ISO 9001 :2008 recibiendo varios premios al ser pionera en el sector industrial, y para garantizar la seguridad en el puesto de trabajo tiene implantado el sistema OHSAS 18.001, al ser los trabajadores un recurso y una inversión imprescindible para el desarrollo de la empresa y por ello se han realizado actuaciones que han generado aumentos de la productividad como generalizar los cursos de formación o jornadas de diversión para los hijos de los empleados.

A partir de 2007 el grupo realiza una extensión de su línea de negocios para poder atender a más sectores de actividad y seguir creciendo con el desarrollo de la filial dedicada a la puesta en práctica de instalaciones de envergadura eléctricas, *ELCOR* y más recientemente, en 2009 puso en práctica la filial dedicada a la logística, *Buzzichelli Logistics & Services*.

Ventajas competitivas y Crecimiento doméstico

La principal ventaja del grupo ha sido el desarrollo de un modelo de negocio único en Marruecos y que gracias a que, en un principio tuvo la colaboración de un grupo francés del que pudo adquirir experiencia, le ha servido para convertirse en una empresa industrial de referencia en toda África.

El grupo también ha podido crecer gracias a la inversión en grandes proyectos que han supuesto un claro éxito y que han servido de carta de presentación en el extranjero como la construcción de tres centrales térmicas en el reino alauí (*Tahaddart, Sonsaid y Asment Temara*). La organización en *bussiness units* otorga a la empresa el máximo aprovechamiento de recursos al involucrarse los departamentos competentes en cada proyecto.

El desarrollo de tecnología puntera mundial hace que *Buzzichelli* tenga un *know how* valioso por el que empresas de otros países como China, dejan en sus más gracias a su gran experiencia en la construcción de centrales con turbo-alternadores de talla intermedia, dominio en el que las empresas chinas no están especializadas.

Proceso de Internacionalización

En 1992 el grupo comienza su expansión internacional con la apertura de la filial *Buzzichelli Lybie*. Debido a la necesidad de seguir creciendo a nivel nacional y adquirir experiencia para poder lanzarse a otro país, no fue hasta 2005 cuando abrió la filial en Senegal debido a la creciente demanda de unidades industriales para el desarrollo de servicios básicos. El proceso de internacionalización en África fue una apuesta

estratégica del Presidente Director General del grupo, al ser un continente con una gran necesidad de infraestructuras a nivel industrial y debido a la experiencia de la compañía en Marruecos y a la situación geográfica del país han ayudado en la consecución de este objetivo. Cabe destacar la evolución creciente en la cifra de negocios que se ha multiplicado por diez en ocho años impulsados por el crecimiento orgánico en el extranjero de la compañía, pasando de pesar el sector exterior un 30% en 2009 al 50% en 2011, lo que denota un claro proceso de internacionalización mediante la exploración de otros mercados.

País/Continente	Año	Modo de entrada
China	2010	Oficina de representación
Senegal	2005	Filial propia (<i>Buzzichelli Senegal</i>)
Camerún	2011	Filial propia (<i>Buzzichelli Cameroun</i>)
Francia	2010	Filial propia (<i>Buzzichelli International</i>)
Libia	1992	Filial propia (<i>Buzzichelli Libye</i>)

Tabla 8: Modos de entrada por país *Buzzichelli*

China

En China tiene una oficina de representación donde poder obtener fondos para poder seguir su expansión en África. La compañía hace un tándem entre el *know how* de *Buzzichelli* y la financiación de las empresas chinas con actividades en África. Es decir, que la empresa marroquí funcionaría como subcontratista de los proyectos que sean adjudicados a las empresas chinas en África, lo que le da un potencial de crecimiento y los fondos necesarios para acometer proyectos. Las empresas chinas recurren a *Buzzichelli* debido a su gran experiencia en la construcción de centrales con turbo-alternadores de talla intermedia, dominio en el que las empresas chinas no están especializadas. Actualmente los chinos venden ingeniería y equipamientos, pero prefieren dejar la parte relativa al montaje a los socios locales, cosa que atrae a la empresa marroquí.

Senegal

A finales del 2005, se puso en funcionamiento la filial *Buzzichelli Senegal* que cuenta

hoy con más de 300 trabajadores. Las actividades que se desarrollan en Senegal son las de construcción y montaje de centrales eléctricas en el país debido al crecimiento y a la modernización del país haciendo necesario el mayor consumo de electricidad. El cliente principal en este país es el Estado senegalés mediante su sociedad eléctrica *SENELEC*.

Libia

Fue el primer país en el que decidió implantarse en 1992 con la puesta en funcionamiento de la filial *Buzzichelli Libye*. En el país libio el sector que explotó fue el petrolero con la fabricación de depósitos por todo el país destacando las refinerías de Zaouia y Benghazi. La empresa tenía la experiencia adquirida en los ochenta con la concepción, modernización y desarrollo de los depósitos de combustibles fósiles que realizó para la empresa estatal de refinamiento de hidrocarburos, especialmente para *SAMIR*³³. Actualmente debido a la frágil situación que vive el país, la empresa ha reducido su actividad, pero manteniendo actividades de mantenimiento.

Camerún

La entrada en 2011 a Camerún ha sido reciente, debido a la puesta en marcha de una central eléctrica a la compañía del país *SONARA* por un total de 500 millones de dirhams (43 millones de euros). En este caso se impuso *Buzzichelli* en un concurso internacional a las empresas europeas, lo que denota el peso que tiene la empresa en este segmento a nivel internacional aunque tenía la desventaja de que Camerún tenía firmado acuerdos comerciales en lo referente a la rebaja arancelaria a la importación de productos industriales franceses que se situaba en el 7,5%, frente al 15% que tenía que hacer frente la empresa marroquí.

Francia

La presencia en el país galo se puso en práctica a finales de 2010 siendo la filial *Buzzichelli International* 100% capital de la matriz marroquí. Dependiendo directamente de la dirección internacional, se ocupa de la ingeniería, supervisión y la puesta en práctica de los proyectos. Es decir, las primeras fases de un proyecto se llevan a cabo en la filial francesa debido al equipo de ingenieros especializados en el campo de las unidades industriales. También funciona como un nexo de unión entre las empresas industriales que quieren desarrollar su actividad en África, pudiendo pedir

³³ www.samir.ma

asesoramiento y también pueden delegar en *Buzzichelli* parte del proyecto.

Valoración

El éxito de *Buzzichelli* se debe a haber sido pionero en el desarrollo de una actividad, la puesta en marcha de proyectos llave en mano especializados en la construcción de unidades industriales unido a la extensión de su línea de negocios para poder acaparar más mercado lo que la ha convertido en una multinacional que vende tecnología marroquí y que está ganando terreno en África a las empresas europeas que son líderes mundiales en este sector. El grupo ha crecido debido a la inversión en proyectos que han supuesto un *challenge* al que ha estado a la altura ya que una empresa que ha multiplicado por diez su cifra de negocios en menos de una década, siendo el sector exterior un 50%, remarca una carrera internacional que va a seguir en el futuro. Las palabras del Presidente de *Buzzichelli*, Mehdi Zouhir reflejan esta vocación internacional : « *También tenemos pensado seguir nuestra implantación en Mauritania y Benín. África es claramente hoy un eje prioritario en nuestro desarrollo, pero miramos hacia otros horizontes más complejos como es el mercado de Oriente Próximo donde otras empresas marroquíes están implantándose* ». Él mismo señala que la apertura económica del país junto al fortalecimiento de las relaciones comerciales con los socios africanos adoptando medidas que van por ese camino como es la eliminación de la deuda externa por parte de Marruecos a los países menos avanzados son clave para la internacionalización de la economía marroquí. La organización en *business units* ayuda a la empresa exprimir los recursos al involucrarse los departamentos competentes en cada proyecto.

Cabe destacar que como en los casos anteriores, las relaciones bilaterales entre Marruecos y los países del África subsahariana son una clara ventaja a la hora de seguir con la expansión internacional. La incursión en China es un gran logro ya que tiene como fin la atracción de empresas chinas para acompañarlas en su proceso de implantación en África funcionando *Buzzichelli* como subcontratista y obteniendo los fondos para poder seguir desarrollando grandes proyectos en el continente africano.

La internacionalización empezó en 1992 con la apertura de la filial en Libia, siendo una internacionalización gradual con más dinamismo a partir del 2005 con la entrada en Senegal y posteriormente a Camerún y Francia. Dentro de la tipología de las nuevas multinacionales, podríamos englobar a *Buzzichelli* dentro de “los discriminadores” al ser una empresa que ofrece una combinación específica de producto-segmento que se ajusta a las necesidades de cada mercado.

El peso de las filiales en el extranjero supone un 50%, lo que indica un claro proceso de internacionalización consolidado, encontrándose en la franja media en cuanto a la expansión de las Nuevas Multinacionales (García-Canal y Guillén, 2009) al haberse internacionalizado a países tanto desarrollados como en vías de desarrollo.

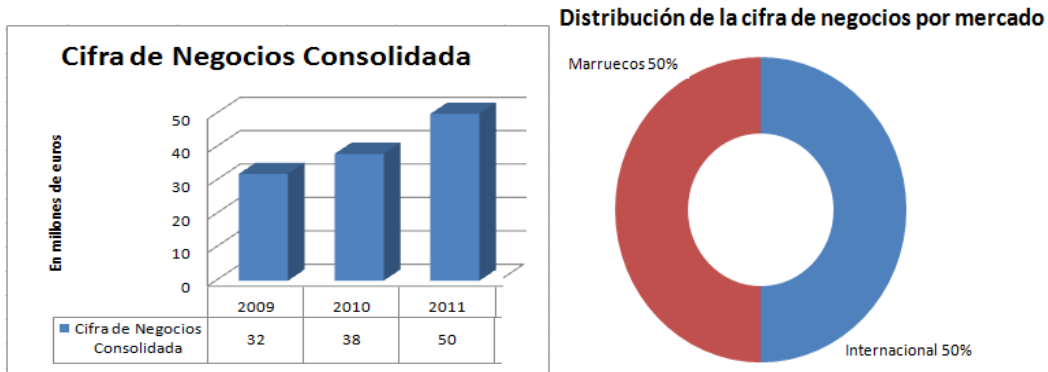


Figura 29: Distribución de ingresos de *Buzzichelli*. Fuente: www.buzzichelli.com

Capítulo 3.- Valoración Global

- Velocidad del proceso de internacionalización
- Diversificación
- Ventajas Competitivas
- Trayectoria de expansión
- Modos de entrada preferidos
- Estructuras organizativas
- Estrategia
- Las pautas de expansión de las Nuevas Multinacionales

Capítulo 3.- Valoración Global

En el apartado anterior se ha realizado un estudio sobre las principales multinacionales marroquíes donde se han evaluado los aspectos del proceso de internacionalización de cada una de ellas. En este apartado se realizará una valoración global de los aspectos que comparten las compañías marroquíes con las de otros países emergentes. A la vez que se analizará la velocidad del proceso de internacionalización determinando si ha sido gradual o acelerada, las ventajas competitivas que han permitido la expansión internacional, junto a los modos de entrada más utilizados al incorporarse a otro país y las capacidades políticas que han ayudado, a que este proceso se esté llevando a cabo. En el plano de la estrategia utilizada y las pautas seguidas a la hora de la elección del país al que se quiere penetrar se utilizarán estudios realizados por expertos en el campo de la internacionalización (Guillén & García-Canal, 2011) y se utilizarán para tener un criterio más específico sobre las multinacionales marroquíes.

Velocidad del proceso de internacionalización

La mayor parte de las empresas con cierto tamaño no se limitan a establecerse en sus mercados domésticos sino que debido al proceso de globalización, a la estabilidad de los mercados de destino y a la desmantelación de barreras arancelarias, han atacado otros mercados provocando este proceso de internacionalización (Kotler & Dubois, 2003).

En particular las empresas marroquíes se han expandido a una velocidad de internacionalización acelerada y que podríamos establecer los principios del siglo XXI como la eclosión de la internacionalización. Tenemos excepciones como *Hightech Payment Services* que inició su proceso en los noventa mediante exportaciones, *Groupe BMCE Bank* comenzó con una oficina de representación en París en 1973 y *Buzzichelli* con la implantación mediante una filial en Libia en 1993. Las empresas que comenzaron su proceso en los noventa no continuaron hasta una década más tarde debido a la crisis económica que sufrió Marruecos.

Cabe destacar que este proceso está en marcha debido al éxito que han tenido las multinacionales marroquíes que decidieron ser las primeras en iniciar este proceso. La firma de Tratados de Libre Comercio con países de distintos continentes, la cooperación económica con los países africanos, el desarrollo de planes sectoriales para dinamizar la economía, el establecimiento de departamentos especializados en el comercio exterior y

la privatización a mediados de los noventa de empresas estatales han sido medidas que han fomentado la dinamización del sector exterior y de todo el país que han convertido a Marruecos en una economía diversificada y una potencia africana con vocación internacional. *OPTORG* se sale del guión debido a que su primera operación internacional fue en la década de los años treinta, pero al haber sido una empresa francesa se expandió por los países donde tenía presencia colonial ya que no fue hasta 1993 cuando fue adquirida por el holding marroquí ONA.

Nombre	Creación	1ª Operación internacional	Nº países	Observaciones
AttijariWafa Bank	1903 ³⁴	2005	22	Establecimiento mediante adquisiciones.
HPS	1995	1996	4	Mediante la filial de Marruecos exporta hacia los países africanos. Las joint ventures sirven para externalizar parte del proceso productivo. Sus clientes se encuentran en 40 países de los cuatro continentes.
OPTORG	1933	1933	30	La empresa divide su división internacional en dos divisiones: Tractafic Equipment y Tractafic Motors.
Groupe BMCE Bank	1959	1973	23	Presencia notoria en África y Europa.
Groupe SAHAM	1995	2010	12	Mediante la adquisición de Groupe Colina pudo acceder a más de 11 países.
Maroc Telecom	1913	2001	4	Sus actividades son sólo en África
CBI	1970	2006	1	Utiliza su filial en Senegal para exportar hacia países del entorno (Mauritania, Camerún, Gabón, Burkina Faso, Mali)
BUZZICHELLI	1970	1993	5	Única empresa de África del Norte dedicada a proyectos llave en mano de unidades industriales

Tabla 11: Velocidad del proceso de internacionalización de cada empresa

Diversificación:

Uno de los aspectos que ha condicionado el crecimiento de algunas de las empresas analizadas, ha sido la utilización de la diversificación como herramienta para crear valor y poder llegar a tener el *know how* necesario para iniciar la carrera internacional.

Dentro de las empresas analizadas, un grupo de ellas se decidió por la utilización de la *diversificación tanto relacionada como no relacionada* a la hora de crecer y entrar en otros mercados invirtiendo directamente en nuevos negocios. De esta forma estas empresas buscaron sinergias entre negocios y redujeron el riesgo global de la compañía. OPTORG se decidió por la diversificación no relacionada ya que en un principio se dedicó al sector textil pasando a la distribución de vehículos industriales para luego

³⁴ El grupo AttijariWafa Bank nace de la fusión en 2003 de Banque Commerciale du Maroc (BCM) y Wafabank

ampliar la línea de negocios hacia la venta de vehículos comerciales. Por su parte *Groupe SAHAM* empezó en el sector de los seguros para luego crear un holding con presencia hoy en día en los sectores de las telecomunicaciones, la logística, la distribución, las finanzas, el hotelero, el farmacéutico, seguros y *offshore*. Para el antiguo monopolio estatal de las telecomunicaciones, *Maroc Telecom* la diversificación relacionada ha sido la forma de reinvertir el *free cash flow* con la adquisición de la cadena televisiva *Medi 1 TV*. Por su parte *Buzzichelli* realizó una extensión de su línea de negocios para poder atender a más sectores de actividad y seguir creciendo con el desarrollo de la filial dedicada a la puesta en práctica de instalaciones de envergadura eléctricas (ELCOR) y más recientemente, en 2009 puso en práctica la filial dedicada a la logística, *Buzzichelli Logistics & Services*.

Ventajas Competitivas:

Un grupo de las empresas analizadas *ha desarrollado nuevos conceptos de negocio* en sus sectores de actividad siendo pioneros. En 1970 *CBI* fue la primera empresa que desarrolló con éxito su actividad en el sector de los sistemas de información con la implantación de servicios de auditoría, distribución, desarrollo de software, soluciones integrales en cuanto a configuración de red para empresas y proveedor de materiales informáticos. *Buzzichelli* por su parte, ha desarrollado en Marruecos un modelo de negocio único basado en la puesta en marcha de proyectos llave en mano especializándose en unidades industriales, que le ha servido para convertirse en una empresa de referencia en toda África y a nivel mundial en su sector de actividad. En cuanto a *HPS* la ventaja radica en el desarrollo de un software único que le ha abierto las puertas para ser el líder de las soluciones en monética y que ha sabido sostener a lo largo del tiempo.

Por su parte las empresas que decidieron desarrollar la ventaja competitiva de la *diferenciación* fueron los dos bancos que aparecen en el estudio realizado. Por una parte *AttijariWafa Bank* creó líneas de negocio diferenciando por nivel de ingresos idea novedosa en el sector bancario que nunca antes se había realizado. Por otra parte, *Groupe BMCE Bank* utilizó la vanguardia para el desarrollo de productos financieros únicos en el mercado junto a la utilización de campañas en medios de comunicación.

Maroc Telecom, por su parte, el hecho de ser un operador histórico con más de 100 años

de historia, le ha ayudado a la hora de ofrecer una alta calidad de servicio y una cobertura geográfica excelente, lo que añadido a una política de comunicación intensiva en promociones (muy importante en las empresas de telefonía), y junto a la integración vertical hacia atrás han creado una dependencia de senda que otros competidores difícilmente puedan llegar a imitar. En cuanto a *OPTORG*, la dilatada experiencia en el sector de la maquinaria pesada y la implantación efectiva dentro del continente africano han impulsado que el grupo tenga hoy en día una reputada marca de prestigio en el sector. Las ventajas competitivas esenciales de *Groupe SAHAM* por su parte residen en la utilización del crecimiento externo como forma para poder acumular experiencia y en el lanzamiento de nuevos conceptos de negocio (*bancassurance*).

Nombre	Ventaja Competitiva	Nombre	Ventaja Competitiva
AttijariWafa Bank	<ul style="list-style-type: none"> *Excelente y gran número de agencias a disposición de los clientes *Creación de líneas de negocio diferenciando por nivel de ingresos 	Groupe SAHAM	<ul style="list-style-type: none"> * Utilización del crecimiento externo como forma para poder acumular experiencia y evolucionar *Lanzamiento de nuevos conceptos de negocio (<i>bancassurance</i>)
HPS	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciación mediante el desarrollo de un software único *Experiencia en el mercado *Amplia oferta y servicio personalizado a clientes 	Maroc Telecom	<ul style="list-style-type: none"> *Operador histórico *Calidad servicio y cobertura geográfica *Política intensiva en promociones y comunicación *Integración vertical
OPTORG	<ul style="list-style-type: none"> * Implantación efectiva dentro del continente africano teniendo acceso mayor al mercado objetivo *Reputada marca de prestigio *Dilatada experiencia con más de 80 años 	CBI	<ul style="list-style-type: none"> *Innovación y mejora continua adaptando Recursos y Capacidades *Implantación de soluciones integrales *Dilatada experiencia y reconocimiento en el sector
Groupe BMCE BANK	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciación mediante la vanguardia al desarrollar productos financieros únicos en el mercado *Red de establecimientos *Utilización de campañas intensivas en comunicación en medios de comunicación 	BUZZICHELLI	<ul style="list-style-type: none"> * Pionero en el sector y a nivel regional *Desarrollo de tecnología puntera mundial *Organización flexible

Tabla 12: Ventajas competitivas de cada empresa

Trayectoria de expansión

Las empresas marroquíes se han internacionalizado principalmente a países africanos debido a la cercanía geográfica, las buenas relaciones entre gobiernos, la firma de acuerdos comerciales y al tener la condición de países francófonos. Todos estos ingredientes junto al crecimiento que están experimentando sus economías con un aumento de la clase media y la desregulación de sectores como las telecomunicaciones y el sector bancario han ayudado a que las empresas marroquíes exporten su modelo de negocio que tuvo éxito en el mercado doméstico. Cabe destacar la presencia en un primer momento en el oeste africano para luego expandirse en una segunda etapa por

África central y austral. La expansión paralela pero en menor medida, ha sido hacia Oriente Medio por ser países árabes a la vez que centros de negocios internacionales y en el caso de Europa para adquirir capacidades para poder competir con las empresas europeas. En este último caso debido a la crisis de deuda Soberana que azota el viejo continente, las empresas marroquíes están optando por países con tasas de crecimiento mayores y más estables económicamente. Cada vez mayor número de empresas como *Buzzichelli*, *OPTORG* o *Groupe BMCE Bank* se están focalizando en China al ser la segunda potencia económica mundial y tener con grandes oportunidades de negocio.

Modos de entrada preferidos

La exportación ha sido durante gran parte de los años ochenta y noventa la mayor expresión de la internacionalización que se basaba solamente en la venta de mercancías a clientes que se encontraban en otros países. Esto suponía la ventaja de no tener que arriesgar en el país de destino y de esta forma no tener que competir en otros países. También cabe destacar que desde el mercado doméstico debido a la cercanía geográfica no era tan necesaria la implantación en el país de destino. Al crecer en el mercado doméstico y ser líderes en sus respectivos sectores, las empresas han optado por la Inversión Extranjera Directa destacando las adquisiciones mayoritarias de empresas con buena salud financiera como modo de entrar en otros países ya que ofrece la garantía para hacerse con los recursos y capacidades de la empresa y de esta forma poder controlar plenamente la empresa adquirida. Destacan también a su vez las empresas conjuntas a la hora de externalizar parte del proceso productivo, para la obtención de financiación o debido a las características particulares del mercado destino. En un siguiente paso se encuentra el establecimiento de filiales en los países de destino que tienen una organización propia y con el objetivo para servir de *hub* regional para abarcar a más países.

De forma general, las etapas que han seguido las multinacionales marroquíes a la hora de entrar en mercados extranjeros han sido las siguientes:

- 1º - Exportación como forma para vender en el extranjero y conocer la aceptación
- 2º -Adquisiciones mayoritarias de empresas locales con fuerte crecimiento y reconocimiento en el país de destino
- 3º -Utilización por una parte de las empresas de las *joint ventures* con socios locales
- 4º -Establecimiento de filiales de producción y venta para atender a una región concreta.

Estructuras organizativas

La estructura organizativa de las multinacionales marroquíes se caracteriza por la presidencia y el equipo de dirección junto a la departamentalización por tipo actividad. Las divisiones que se encuentran en el extranjero tienen una cúpula directiva que en la mayoría de los casos es ocupada por un nacional marroquí. Éstas se pueden organizar por producto, zona geográfica o por *business units*. Existe una tendencia en cuanto a la utilización de la división internacional cuando se trata de adquisiciones integrándola dentro de la organización teniendo más peso Marruecos en la cifra de negocios (*Groupe SAHAM, Groupe BMCE Bank y Attijariwafa Bank*), y cuando se trata de la creación de una filial existe una estructura independiente que responde de sus resultados a la matriz siendo en este caso el peso del mercado doméstico menor pero teniendo aún relevancia como es el caso de *Buzzichelli*. Por otra parte podríamos mencionar la concepción de una estructura basada en establecer centros de beneficio teniendo en este caso mayor peso el mercado exterior que el doméstico siendo el caso de *Hightech Payment Services*.

Estrategia

Las multinacionales a la hora de entrar en distintos mercados internacionales deberán llevar a cabo una estrategia que va a depender de dos dimensiones interrelacionadas: la gama de productos y la integración global (ver Tabla 11). En cuanto a la gama de productos, si la empresa se especializa en un solo nicho de mercado será jugador de nicho y si abarca varias líneas de negocios será generalista. La integración global será baja si las estrategias varían según el país al que se internacionalice y será alta si lleva a cabo una misma estrategia en los diferentes mercados extranjeros.

		INTEGRACIÓN GLOBAL	
		Baja	Alta
GAMA DE PRODUCTOS	Tipología de las Nuevas Multinacionales	Generalista Multidoméstico Maroc Telecom Groupe BMCE Bank Attijariwafa Bank	Generalista Global OPTORG Groupe SAHAM
		Jugador de Nicho HPS Buzzichelli	Jugador Global de Nicho CBI

Tabla 13: Clasificación de las multinacionales marroquíes según tipología de las Nuevas Multinacionales

Las empresas “*Generalistas Multidomésticas*” son aquellas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país. Aquí nos encontramos con *Maroc Telecom*, *Groupe BMCE Bank* y *Attijariwafa Bank* que presentan una gran dependencia del mercado marroquí. Cabe destacar la condición de tener una posición de dominio en el mercado doméstico que le confiere la capacidad para poder atender a todo el mercado debido a su gran tamaño y su poder de adaptación.

Dentro del cuadrante “*Discriminador*” nos encontramos *HPS* y *Buzzichelli* que establecen distintas estrategias según el país especializándose en un segmento concreto. Estas dos empresas presentan el mayor porcentaje de ventas en el extranjero que es superior al 50% lo que denota un proceso de internacionalización ya consolidado con una estructura organizacional innovadora basada en *Business Units*. Las dos empresas comparten como estrategia de crecimiento la diversificación y han comenzado sus respectivos procesos de internacionalización en los noventa.

Las empresas “*Generalistas Global*” ofrecen una gama completa de bienes o servicios, pero sin entrar en la adaptación local. Aquí nos encontramos con dos empresas: *OPTORG* y *Groupe SAHAM*. Destacan por ser empresas de servicios y con presencia en gran parte del continente africano.

Para finalizar, los “*Jugadores Globales de Nicho*” que son aquellos enfocados en un mismo segmento con independencia del país en el que estén actuando, encontrándonos con *CBI*. Esta empresa tiene la característica de haber centrado su proceso de internacionalización en un solo país debido sirviéndole de *hub* regional pero todo ello con una proyección de seguir con la carrera internacional.

Las empresas españolas y marroquíes comparten una serie de características en cuanto al proceso de internacionalización llevado a cabo. Una de ellas es el uso de las adquisiciones como método para internacionalizarse ya que proporciona el *know how* e infraestructura local sin tener que arriesgar partiendo de cero a través de filiales de nueva creación. Otra característica compartida es la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles, con grandes dosis de intervencionismo y sobrerregulación, invirtiendo en países inestables políticamente donde otras multinacionales con mayor experiencia internacional han desinvertido o no se han atrevido a entrar. Como otra característica en común cabe destacar que las empresas españolas y marroquíes no han pretendido combatir a las multinacionales establecidas con una confrontación (Guillén & García-Canal, 2010) sino que se han centrado en los

segmentos donde presentaban una mayor ventaja competitiva. La cercanía cultural a la hora de entrar en otros países es también una característica que comparten las multinacionales españolas y marroquíes.

En cuanto a las diferencias cabe destacar que las empresas marroquíes se han centrado en África principalmente mientras que las multinacionales españolas han abarcado otros mercados más desarrollados como Estados Unidos. También es de destacar que el proceso español empezó en la década de los noventa con empresas de gran tamaño, mientras que el marroquí no lo hizo hasta una década después. Otra diferencia a destacar es la carencia en cuanto a la utilización de alianzas por parte de las multinacionales marroquíes, práctica bastante más utilizada por las españolas. Mientras que las empresas marroquíes han sido las líderes en sus respectivos sectores con modelos de negocio únicos en el continente africano.

Las pautas de expansión de las Nuevas Multinacionales

En este apartado se analizarán las pautas de expansión de las nuevas multinacionales realizadas por expertos en la materia (Guillén & García-Canal, 2009) aplicando el modelo de la internacionalización acelerada a las ocho multinacionales marroquíes analizadas. Para ello se tendrán en cuenta variables como el porcentaje de ventas en el extranjero o los diferentes países en donde se encuentran establecidas las respectivas compañías. Para ello se plasmará en un gráfico (ver Figura 29) donde iremos colocando a las distintas multinacionales teniendo en cuenta la acumulación de recursos y el ámbito geográfico de cada una de ellas.

Modelo de Internacionalización Acelerada

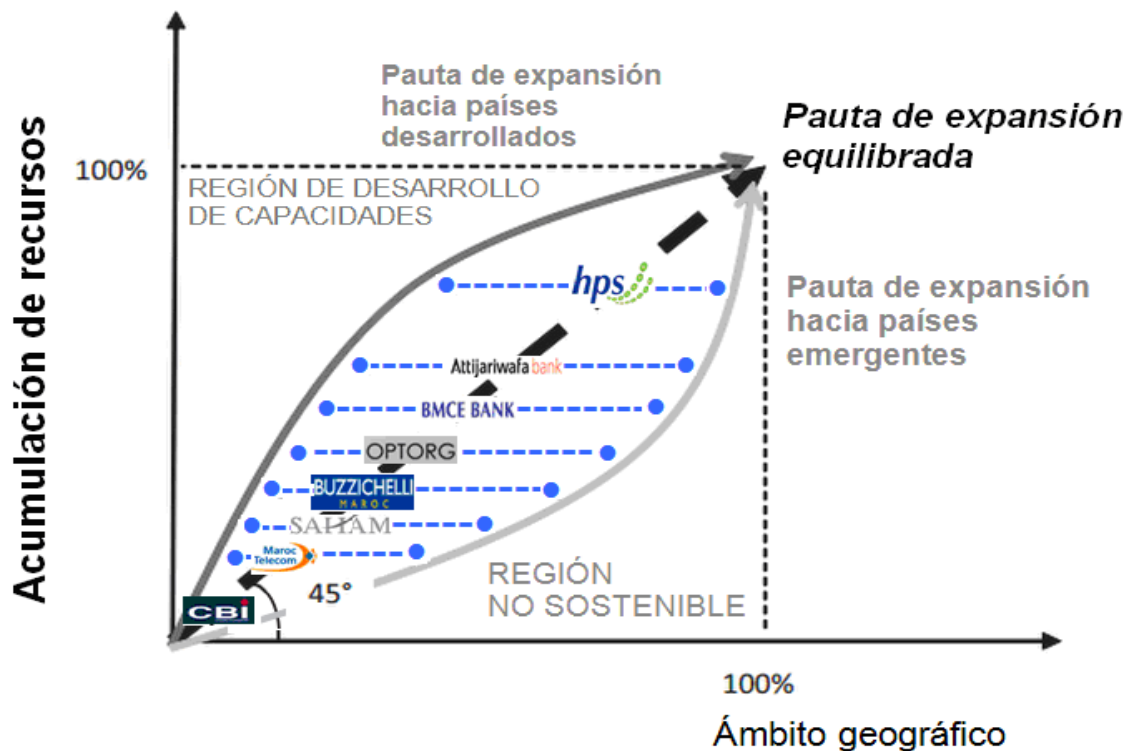


Figura 30: Posición de las multinacionales marroquíes dentro del modelo de internacionalización acelerada

Dentro del gráfico podemos establecer cuatro grupos diferenciados en cuanto a la pauta de expansión y el ámbito geográfico y a la acumulación de recursos que nos muestran el grado de madurez del proceso de internacionalización de cada una de ellas.

En el **primer grupo** tenemos a las empresas que tienen una internacionalización que se encuentra en la fase inicial con presencia en pocos países y siendo todos ellos países en vías de desarrollo. Dentro nos encontramos con *Compagnie Bureautique Informatique* (CBI) y *Maroc Telecom*. Para CBI el peso de la filial en el extranjero en la cifra de negocios es menor al 10%, denotando que es un proceso que no ha acabado y que refleja la dependencia clara del mercado marroquí. Con *Maroc Telecom* ocurre lo mismo ya que el peso de Marruecos sobre la cifra de negocios es del 80,2% lo que supone una gran dependencia del mercado marroquí.

En el **segundo grupo** nos encontramos a las empresas que se encuentran establecidas en mayor número de países en comparación con el grupo anterior teniendo presencia en países en vías de desarrollo y emergentes a la vez que implantaciones en menor medida en países desarrollados, teniendo éstos poca relevancia sobre el porcentaje de ventas totales. Dentro del grupo nos encontramos a *Groupe Saham*, *Buzzichelli* y *OPTORG*.

Las filiales en el extranjero de *Groupe SAHAM* representan el 43% de la cifra de negocios y teniendo presencia en doce países, siendo uno de ellos un país desarrollado (Francia) denotando así un proceso de internacionalización que se encuentra en una fase de expansión teniendo cada vez mayor peso la internacionalización. Por su parte *Buzzichelli* con presencia en cuatro países emergentes, más Francia, presenta un proceso de internacionalización que empezó en los noventa que está consolidándose teniendo las filiales en el extranjero un peso del 50% en la cifra de negocio. Para finalizar, OPTORG presenta un proceso de internacionalización con presencia en treinta países dos de ellos países desarrollados (Francia y Bélgica), teniendo Marruecos un peso de solo un 8% sobre la cifra de negocios lo que implica un proceso más que asentado pero focalizado en los países emergentes ya que la presencia en los países desarrollados está vinculada a la obtención de contratos en países africanos.

El **tercer grupo** está formado por los dos bancos analizados: *Groupe BMCE Bank* y *Attijariwafa Bank*. Las dos empresas se encuentran establecidas en más de veinte países teniendo presencia en mayor número de países europeos que el grupo anterior y siendo líderes a nivel africano. En el caso de *Groupe BMCE Bank* está presente en 23 países siendo 5 de ellos países desarrollados (Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España) teniendo un gran peso el mercado de países emergentes. Por su parte *Attijariwafa Bank* se encuentra implantada en siete países desarrollados y en quince emergentes. Entre los dos bancos existe complementariedad geográfica al encontrarse en países distintos y en algunos casos aunque se encuentren establecidos en el mismo país los dos bancos no compiten entre sí ya que tienen públicos objetivo distintos. Debido a la crisis de deuda Soberana que azota Europa, las inversiones de los dos grupos van hacia países africanos y asiáticos con un potencial de crecimiento mucho mayor.

Hightech Payment Systems se encuentra en el **pelotón de cabeza** en cuanto a la pauta expansión de expansión internacional. El peso de la actividad internacional es superior al 90% lo que denota una vocación internacional que empezó allá por los noventa. Cabe destacar que la estructura organizativa es la más versátil y adaptada a los mercados extranjeros organizándose en *business units*. Siendo el mercado más relevante Europa con el 46% del total de la cifra de negocios del grupo donde ha acumulado recursos estableciendo una filial y adquiriendo una empresa líder europea del sector de la monetaria lo que le ha ayudado a seguir su expansión internacional. *HPS* con una estrategia basada en atacar mercados desarrollados le han convertido en un líder

mundial en el sector de la monetaria y siendo un claro ejemplo de cooperación Sur-Norte.

Cabe destacar que la gran mayoría de las multinacionales marroquíes se encuentran mayormente internacionalizadas hacia más países emergentes y en vías de desarrollo a excepción de *HPS*. Un aspecto común es la elección de Francia como primer país desarrollado preferido por todas las multinacionales marroquíes. Esto es debido a cuatro aspectos: unión por tener lazos culturales, amplia presencia del país galo en el continente africano, utilización como plataforma para entrar a otros países europeos y al ser Francia una potencia mundial con sectores ya desarrollados lo que implica que las empresas marroquíes puedan adquirir el *know how* y acumular recursos de las empresas galas.

Capítulo 4.- Conclusiones

Capítulo 4.- Conclusiones

Actualmente el escenario económico mundial ha cambiado radicalmente perdiendo peso las potencias occidentales en detrimento de las economías emergentes englobadas en el bloque de los países *BRIC*. Las multinacionales de estos países no poseen las mismas habilidades que las multinacionales tradicionales de países más avanzados tecnológicamente, pero que sin embargo, se están convirtiendo en protagonistas de numerosas adquisiciones interfronterizas e inversiones extranjeras directas siendo mucho más competitivas en precios y más flexibles ante entornos cambiantes.

Centrándonos más en el continente africano, las economías africanas que están creciendo a pasos agigantados están teniendo como referencia la trayectoria de las empresas del Sudeste asiático, los llamadas “multinacionales dragones” ya que a modo de ejemplo en los años sesenta Costa de Marfil tenía una renta per cápita mayor a Corea del Sur o Singapur, pero a día de hoy la riqueza por habitante de Corea del Sur es de 33.000 dólares frente a los menos de 1.000 dólares de los países africanos, teniendo a la vez empresas de renombre internacional. Por ello éstos últimos desean seguir la trayectoria de estos países asiáticos para contrarrestar su atraso. De esta forma mediante alianzas dinámicas con los países asiáticos se fomenta el intercambio de tecnología y saber hacer lo que beneficia de esta forma el crecimiento económico y fomenta el desarrollo. En África los países que debido a su desarrollo y diversificación de sus economías han recibido la denominación de “leones africanos” son: Marruecos, Egipto, Túnez y Sudáfrica. Por ello es importante conocer el auge de las multinacionales panafricanas para conocer el papel que desempeñan en el contexto de las Nuevas Multinacionales. El caso particular analizado en este trabajo de las multinacionales marroquíes con una internacionalización acelerada nos ha proporcionado las siguientes conclusiones:

1. Marruecos ha sido un país guiado a la economía de mercado al posicionarse en la estela del bloque capitalista lo que le ha beneficiado en cuanto a modernización de su economía y apertura a la inversión extranjera. Cabe destacar la firma de Tratados de Libre Comercio con distintos países y el Estatuto Avanzado con la Unión Europea, junto a la cooperación económica con los países africanos, la existencia de Uniones Monetarias y Económicas en África Central y Occidental (UEMOA y CEMAC), el desarrollo de planes sectoriales para dinamizar la

economía, el establecimiento de departamentos especializados en el comercio exterior y la privatización a mediados de los noventa de empresas estatales y la estabilidad política siendo el país del Norte de África y la zona de Oriente Medio³⁵ más estable, han sido medidas que han fomentado la dinamización del sector exterior y de todo el país que han convertido a Marruecos en una economía diversificada y una potencia africana con vocación internacional.

2. Las empresas antes de comenzar su proceso de internacionalización eran líderes en sus respectivos sectores gracias a la acumulación de recursos y haber formado parte de sectores regulados con una competencia oligopolística.
3. En particular las empresas marroquíes han llevado a cabo una internacionalización acelerada y que podríamos establecer los principios del siglo XXI como la eclosión de esta carrera. Cabe destacar que este proceso está en marcha debido al éxito que han tenido las multinacionales marroquíes que decidieron ser las primeras en iniciar este proceso.
4. Las ventajas competitivas de las empresas analizadas se han basado en ejercer una posición de dominio mediante el desarrollo de un concepto de negocio único (a excepción del sector bancario) acumulando de esta forma el *know how* y junto a la casi inexistente competencia en el sector, han conformado en un espacio corto de tiempo una red que ha ayudado a la hora de exportar el proceso a países menos desarrollados siendo más competitivas en precios que otros competidores occidentales.
5. Desarrollo por parte del gobierno de una diplomacia ágil y de la puesta en práctica de medidas que han potenciado la inversión en países africanos como fueron el caso de la condonación de deuda externa, desarrollo de un departamento especializado en la dinamización del sector exterior junto a la firma de acuerdos de cooperación y comerciales con el fin de mejorar la entrada de las empresas en los países de destino. Otro aspecto ha sido la afinidad cultural e histórica con el continente africano.
6. Las empresas desarrollan una división internacional cuando se trata de adquisiciones integrándolas dentro de la estructura organizativa teniendo más peso

³⁵ (2009) Pyramid Research: Etudes sur la stabilité des pays de la région MENA.

el mercado doméstico. Por el contrario a la hora de crear una filial existe una estructura organizativa independiente que responde de sus resultados a la matriz. El establecimiento de centros de beneficio solo se realiza si la actividad internacional tiene un gran peso en la cifra de negocios de la empresa teniendo así una estructura organizativa más versátil y adaptada a los mercados extranjeros.

7. El principal método para expandirse ha sido la adquisición de empresas líderes en otros mercados y en segundo lugar el establecimiento de filiales. La trayectoria de expansión comienza en África subsahariana, en segunda instancia a Oriente Medio por ser países árabes y a Europa para adquirir capacidades para competir. Es de destacar que cada vez mayor número de las empresas se están estableciendo en China.
8. La pérdida de protagonismo de países europeos en África en detrimento de países emergentes es una oportunidad para las empresas marroquíes para aumentar su presencia en el continente africano. Cabe destacar que esta pérdida de protagonismo de potencias como Francia, Italia o Alemania es debido en gran parte a la crisis de Deuda soberana que azota el viejo continente.
9. Dentro del modelo de internacionalización acelerada, cabe destacar que la gran mayoría de las multinacionales marroquíes se encuentra mayormente internacionalizada hacia países emergentes y en vías de desarrollo debido a dos aspectos: En primer lugar el proceso de internacionalización es relativamente reciente y está en marcha con lo que la elección de países menos desarrollados y más cercanos geográficamente es una de las etapas dentro del proceso de internacionalización de un país, y en segundo lugar está la situación económica frágil que sufre la Unión Europea.

Existen varios factores que han incidido en el proceso de internacionalización de las multinacionales marroquíes y que dependiendo de la gama de productos utilizada y el grado de integración global se ha utilizado una estrategia u otra a la hora de entrar en un mercado extranjero. El modelo de internacionalización acelerada a su vez es otro elemento imprescindible a la hora de analizar las pautas de expansión de las Nuevas Multinacionales. Este análisis conjunto nos confiere las herramientas necesarias para conocer en profundidad el proceso de internacionalización que tenga la empresa

estudiada.

En cuanto a las limitaciones que podría presentar el trabajo se basan en que al ser un proceso muy reciente el acceso a la información no ha sido del todo tarea fácil teniendo que desechar empresas que aunque constituyeran un elemento interesante de análisis no se ha podido confeccionar un estudio en profundidad de su proceso de internacionalización. No se han podido englobar todos los sectores representativos de la economía debido a que hay sectores en Marruecos que no tienen una vocación internacional. Pero no cabe olvidar que este estudio es pionero en España y Marruecos sobre este tema concreto y que las empresas analizadas son las más importantes en cuanto al tejido económico marroquí se refiere.

Para futuras investigaciones sería interesante utilizar el estudio realizado para compararlo con el proceso de internacionalización de otros países emergentes y ver las analogías y diferencias existentes entre ambos países. A la vez podríamos ver la evolución que han tenido empresas de sectores similares de otros países para comprobar si existe un patrón a la hora de buscar nuevos mercados por empresas de mismos sectores de actividad.

BIBLIOGRAFÍA:

- Acouetey, D., & Dahou, K. (2010). Les entreprises africaines dans la globalisation : quels leviers d'émergence ou de développement ?
- Abdelallah (2012): Pourquoi l'Afrique continue d'attirer les banques marocaines?. I-Biladi. a
Obtenido a través de: <http://www.i-biladi.com/non-classe/pourquoi-l%E2%80%99afrique-continue-d%E2%80%99attirer-les-banques-marocaines-1594>. Último acceso el 05/08/2012.
- Africa Progress Panel (2011) : Rapport 2011 sur les progrès en Afrique. Obtenido a través de: www.africaprogresspanel.org/files/.../APP_AR_2011_FR_web.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Alain Antil (2010): Le Maroc et sa "nouvelle frontière». Institut Français des Relations Internationales/OCP. Obtenido a través de: www.ifri.org/downloads/noteocpmmedeb.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Anne Sophie Martin (2010) : Investissements marocains à l'étranger : les entreprises de plus en plus engagées en Afrique du Nord. Lavie Ecos. Obtenido a través de: <http://www.lavieeco.com/news/economie/investissements-marocains-a-l-etranger-les-entreprises-de-plus-en-plus-engagees-en-afrique-du-nord-17465.html>. Último acceso el 05/08/2012
- Amani Abou Zeid (2012) : Les besoins du continent africain. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Aniss Maghri (2006): L'implantation des entreprises marocaines en Afrique. Obtenido a través de: <http://www.yabiladi.com/article-economie-931.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Attijariwafa Bank (2012). Obtenido a través de: <http://www.attijariwafabank.com/Pages/default.aspx>. Último acceso el 05/08/2012.
- Attijariwafa Bank (2012). Implantaciones del grupo. Obtenido a través de: <http://www.attijariwafabank.com/NousConnaitre/Pages/Implantations.aspx>. Último acceso el 05/08/2012.
- Attijariwafa Bank (2012). Informe anual 2011. Obtenido a través de: <http://www.attijariwafabank.com/ESPACEFINANCIER/Pages/Rapportsannuels.aspx>. Último acceso el 05/08/2012.
- Attijariwafa Bank (2012). Organigrama del grupo. Obtenido a través de: http://www.attijariwafabank.com/Documents/organigramme_attijariwafabank.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Boston Consulting Group (2010). The African Challengers. Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent.

- Bourse de Casablanca (2012): Information des entreprises cotées.. Obtenido a través de: <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/Liste-Societe.aspx?IdLink=20&Cat=7>. Último acceso el 05/08/2012.
- Buzzichelli. (2012). Obtenido a través de: <http://www.buzzichelli.com/>. Último acceso el 05/08/2012.
- Buzzichelli (2012): Filiales del grupo. Obtenido a través de: <http://www.buzzichelli.com/filiales.php>. Último acceso el 05/08/2012.
- Buzzichelli (2012). Organigrama del grupo. Obtenido a través de: <http://www.buzzichelli.com/organisation.php>. Último acceso el 05/08/2012.
- Cándido Romaguera (2010). Tánger-Med ya pega bocados. ElPaís del 29 de marzo de 2010. Obtenido a través de: http://elpais.com/diario/2010/03/29/andalucia/1269814930_850215.html. Último acceso el 05/08/2012.
- Caves, R. E. (1996). Multinational Enterprise and economic analysis. New York: Cambridge University Press.
- CBI (2012). Obtenido a través de: <http://www.cbi.ma/>. Último acceso el 05/08/2012.
- CBI (2012). Organigrama de CBI. Obtenido a través de: http://www.cbi.ma/include/index.php?page1=qui_sommes_nous&page2=actualites&pageactive=1&debut_bloc=1&id_actualite=1. Último acceso el 05/08/2012.
- CBI (2012). Filiales del grupo. Obtenido a través de: <http://www.cbi.ma/include/index.php?page1=bureaux&page2=dakar>. Último acceso el 05/08/2012.
- Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (2010) : Maroc - Union européenne Relever les défis du statut avancé. Conjoncture n° 915 mai 2010.
- Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (2012) : Le Maroc, un hub vers l'Afrique. Conjoncture n°933 Janvier 2012.
- Cuervo-Carruza, Á., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. Journal of national Business Studies, 39, 957-979.
- Délégation de l'Union Européenne au Royaume du Maroc (2012): Relations politiques et économique. Obtenido a través de: http://eeas.europa.eu/delegations/morocco/eu_morocco/political_relations/index_fr.htm. Último acceso el 05/08/2012.

- Dkhissi Said (2009): La concurrence internationale en Afrique. Obtenido a través de: http://www.ires.ma/IMG/pdf_txt-dkhissi.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Eneko Landaburu (2010). Maroc-UE: La croisée des chemins. Conjoncture n°915. Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.
- Entrevista (2012). Le consultant de la Banque Mondiale Georges Anicet Dologué explique les essort de l'économie africaine. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Fernández-Méndez, García-Canal & Guillén (2009): Industrias Lácteas Asturianas, S.A (ILAS): Un ejemplo de internacionalización discriminadora. *Universia Business Review*, pp. 102-130. Obtenido a través de: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-05.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Frédéric Maury (2012): Maroc Telecom n'exclut aucune cible sur le continent. Jeune Afrique. Obtenido a través de: <http://www.jeuneafrique.com/Article/JA2672p128-130.xml0/sotelma-maroc-telecom-interview-telephonie-mobileabdeslam-ahizoune-maroc-telecom-n-exclut-aucune-cible-sur-le-continent.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Frédéric Maury (2011): Moulay Hafid Elalami: "Nous visons une couverture du continent dans son ensemble". Jeune Afrique. Obtenido a través de: <http://economie.jeuneafrique.com/finance/secteurs/assurances/8082-moulay-hafid-elalami-nous-visons-une-couverture-du-continent-dans-son-ensemble.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- García-Canal, E. (1998). Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas. *Centre d'Economia Industrial. Barcelona*.
- García-Canal, E. & Martínez-Noya, A. (2009): Estrategias de crecimiento internacional basadas en alianzas globales. GCG Georgetown University-Universia. Obtenido el 05/08/2012 de: http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_126_1248713206006.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- García-Canal, E & Guillén, M. (2009): The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*.
- Guillén, M., & García-Canal, E. (2010). *The New Multinationals. Spanish firms in a global context*. Cambridge University Press.
- Guillén, M., & García-Canal, E.(2010): Cómo llegar a ser una multinacional. Obtenido a través de: http://www.cincodias.com/articulo/opinion/llegar-ser-multinacional/20101118cdscdiopi_1/
- Groupe Colina (2012). Información sobre filiales de la compañía. Obtenido el 05/08/2012 de: <http://www.groupecolina.com/reseau.php>. Último acceso el 05/08/2012.

- Groupe BMCE Bank (2012). Obtenido a través de: <http://www.bmcebank.ma/>. Último acceso el 05/08/2012.
- Groupe BMCE Bank (2012). Informe anual 2010. Obtenido a través de: <http://bmcebank.ma/front.aspx?sectionId=60>. Último acceso el 05/08/2012.
- Hanaâ Foulani (2012): Le marché de tous les espoirs. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Hatim Khalid (2011): Buzzichelli Maroc lorgne le marché africain. Obtenido a través de: <http://www.lesoir-echos.com/buzzichelli-maroc-lorgne-le-marche-africain/presse-maroc/20006/>. Último acceso el 05/08/2012.
- Haut Commissariat au Plan (2009) : Le Maroc en Chiffre 2009. Direction de la statistique. 49 edición.
- HPS (2012). Obtenido a través de: <http://www.hps-worldwide.com/web/en.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- HPS (2012). Resultados anuales. Obtenido a través de: <http://www.hps-worldwide.com/web/en.220.222.11.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Ibrahima Koné (2010). Investissements marocains à l'étranger : L'Etat incite les entreprises à mettre le cap sur l'Afrique. Obtenido a través de: <http://www.yabiladi.com/articles/details/3484/investissements-marocains-l-etranger-l-etat-incite.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Ilham Boumnade (2011): Un marché de 500 millions de DH au Cameroun. Obtenido a través de : <http://www.leconomiste.com/article/buzzichelli-maroc-brun-marche-de-500-millions-de-dh-au-cameroun>. Último acceso el 05/08/2012.
- Instituto de Comercio Exterior (2012): Guía de Negocios de Marruecos. Obtenido a través de: http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519226_5560528_4187566_00.html. Último acceso el 05/08/2012.
- International Monetary Fund (2012): Morocco and the IMF. Obtenido a través de: <http://www.imf.org/external/country/mar/index.htm>. Último acceso el 05/08/2012.
- Jacobs. G., & Harmon, F. (2003) : Les secrets des meilleures entreprises américaines. *Businessmann-Albin Michel*.
- Jean-Michel Meyer (2011): Mohamed El Kettani, l'homme de l'international. Jeune Afrique. Obtenido a través de: <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2636p086-087.xml0/>. Último acceso el 05/08/2012.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firms: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- Karim Hajji (2012): La croissance n'est plus en Europe, ni en Amérique du Nord, elle est en Afrique. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2005) : Marketing Management. *Nouveaux Horizons*.
- Lall, S. (1983). The new multinationals. New York: Wiley.

- Laurent de Saint Périer (2011): Des entreprises marocaines sur les traces des pionniers. Obtenido a través de : <http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2632p073-076.xml4/maroc-mohammed-vi-attijariwafa-bank-maroc-telecomdes-entreprises-marocaines-sur-les-traces-des-pionniers.html>. Último acceso el 05/08/2012.

- Laurent Saint Périer (2011): Abdellatif Maazouz: « L'expérience du Maroc intéresse ces voisins ». Obtenido a través de: <http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2632p068-069.xml0/-abdellatif-maazouz-l-experience-du-maroc-interesse-ses-voisins.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Lecraw, D. (1977). Direct investment by firms from less developed countries. Oxford Economic Papers, 29(November), 445-457.

- Le Bec, Christophe (2010): À la croisée des continents. Obtenido a través de : <http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2604p066-068.xml0/maroc-investissement-maroc-telecom-plan-emergenceinvestissements-a-la-croisee-des-continents.html>. Último acceso el 05/08/2012.

- Maroc Telecom (2012): Organigrama del grupo. Obtenido a través de: <http://www.iam.ma/Groupe/Institutionnel/Qui-Sommes-Nous/Gouvernement-Entreprise/Pages/Directoire.aspx>. Último acceso el 05/08/2012.
- Maroc Telecom (2011): Informe anual 2010. Obtenido a través de: <http://www.iam.ma/Groupe/Institutionnel/Publications/Pages/Rapports-Annuels.aspx>. Último acceso el 05/08/2012.
- Maroc Export (2012): Programme promotionnel. Obtenido a través de: http://www.marocexport.ma/exporter/programme_promotionnel/. Último acceso el 05/08/2012.
- Maroc Export (2012): Programme promotionnel. Obtenido a través de: http://www.marocexport.ma/exporter/programme_promotionnel/. Último acceso el 05/08/2012.
- McKinsey Global Institute (2010). L'éveil des Lions: Progrès et potentiel des économies africaines. Obtenido a través de: http://www.lesechos.ma/images/stories/Documents_Utiles/mgi_lions_on_the_move_execsumm_fr.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Ministère de l'économie et des Finances du Royaume du Maroc (2012) : Performance commerciale du Maroc sur le marché de l'Afrique subsaharienne.

- Meyer, J.M & Mouly, B (2009): Les entreprises marocaines s'imposent à l'international. Obtenido a través de: <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2554p073-076.xml0/>. Último acceso el 05/08/2012.
- Ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc (2006). Le positionnement économique du Maroc en Afrique : Bilan et perspectives. Obtenido a través de: http://www.ilo.org/public/french/region/afpro/algiers/download/maroc_ecoafrique.pdf. Último acceso el 05/08/2012.
- Ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc (2012). Statistiques économiques et financières : Comptes extérieurs. Obtenido a través de: http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,17813592&_dad=portal&_schema=PORTAL. Último acceso el 05/08/2012.
- Ministère de l'Industrie, le Commerce et les Nouvelles Technologies du Royaume du Maroc (2012): Maroc Trade Info. Obtenido a través de : <http://www.maroc-trade.gov.ma/VeilleAnalyse/MarocTradeInfo/Maroc%20TradeInfo/N-30-Maroc-Trade.pdf>. Último acceso el 05/08/2012.
- Mohamed, C. (2003): Ces entreprises marocaines qui investissent en Afrique. Obtenido a través de : <http://www.lavieeco.com/news/economie/ces-entreprises-marocaines-qui-investissent-en-afrique-102.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Moroccan Investment Development Agency (2012): Free Trade Agreements. Obtenido a través de:<http://www.invest.gov.ma/?Id=77&lang=en>. Último acceso el 05/08/2012.
- Moulay Hafd Elalamy (2012): Finalisation du rachat de LIA Insurance par SAHAM Finance. Obtenido a través de: <http://mhe-online.com/fr/finalisation-du-rachat-de-lia-insurance-par-saham-finances.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Nhaili,S., Harmak, R. & Benbrahim, J. (2010): Spécial Résultats 2010 des sociétés cotées. *La vie éco n° 4508*.
- Othman Benjelloun (2012): Othman Benjelloun fait cap vers l'Afrique. Obtenido a través de : http://www.lesechos.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=14825:othmane-benjelloun-fait-cap-vers-lafrique&catid=7:business. Último acceso el 05/08/2012.
- OPTORG (2012): Obtenido a través de: <http://www.tractafric.fr/>. Último acceso el 05/08/2012.
- OPTORG (2012): Historia, filiales y cifras de negocio del grupo. Obtenido a través de: http://www.optorg.com/?page_id=24. Último acceso el 05/08/2012.
- OPTORG (2012): Noticias del grupo. Obtenida a través de: http://www.optorg.com/?page_id=112. Último acceso el 05/08/2012.
- Pascal Airault (2011): Maroc: de l'Amérique à l'Afrique. *Jeune Afrique*. Obtenido a través de: <http://www.jeuneafrique.com/Articles/Dossier/ARTJAJA2632p063.xml0/usa-maroc-investissement-ocpmaroc-de-l-amerique-a-l-afrique.html>. Último acceso el 05/08/2012.

- Patricia Cissé (2012) : Les opportunités d'investissement en Afrique. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Paul Chabrier (2001): Estrategia de crecimiento para el norte de África. *Finanzas & Desarrollo*.
- Raymond Farhart (2012) : L'objectif du groupe Colina est de devenir une compagnie panafricaine. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Saad Benabdallah (2012). Le directeur général de Maroc Export explique la nouvelle stratégie du Maroc en Afrique. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- Said Ibrahimi (2012): Nous voulons que la Bourse de Casablanca soit une plateforme d'échange et financement pour la région. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- SAHAM Groupe (2012). Obtenido a través de: <http://www.sahamgroup.com/>. Último acceso el 05/08/2012.
- SAHAM Groupe (2012). Acuerdos estratégicos: Obtenido a través de: [http://www.sahamgroup.com/pdf/Presentation_partenariats_strategiques%20 Saham Finances.pdf](http://www.sahamgroup.com/pdf/Presentation_partenariats_strategiques%20Saham_Finances.pdf). Último acceso el 05/08/2012.
- SAHAM Groupe (2012). Historia y cifras de negocio del grupo. Obtenido a través de: http://www.sahamgroup.com/#/chiffres_cles/. Último acceso el 05/08/2012.
- Salah Agueniou (2012) : Les investissements du Maroc à l'étranger totalisent 23 milliards de DH. *Lavie Éco*. Obtenido a través de: <http://www.lavieeco.com/news/economie/les-investissements-du-maroc-a-l-etranger-totalisent-23-milliards-de-dh-22854.html>. Último acceso el 05/08/2012.
- Samir Chaouki (2012): La terre promise. Les Echos : Afrique, Le nouveau Relais de Croissance. Hors-serie février 2012.
- The World Bank (2012): Data & Statistics. Obtenido a través de: <http://www.worldbank.org/en/country/morocco>. Último acceso el 05/08/2012.
- United Nations (2008) : Examen de la politique d'investissement au Maroc.
- Wells, L.T. (1983). *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- World Trade Organisation (2012): Morocco and the WTO. Obtenido a través de: http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/morocco_e.htm. Último acceso el 05/08/2012.
- Youssef Meite & Sidi Mohamed Rigat (2010). *Intégration africaine: quel modèle de coopération économique sud-sud ? Expérience des entreprises marocaines pionnières en Afrique subsaharienne*. 13^{ème} Assemblée générale CODESRIA.

