

# El sector de la logística en Marruecos

## Diciembre 2014

Este estudio ha sido realizado por  
Augusto Guitard Lejarreta, bajo la supervisión de la  
Oficina Económica y Comercial  
de la Embajada de España en Rabat

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL SECTOR</b>	<b>6</b>
2.1 Definición y descripción del sector	6
2.2 Panorama general del sector	6
2.2.1 Transporte por carretera	7
2.2.2 Transporte marítimo	7
2.2.3 Transporte ferroviario	8
2.2.4 Transporte aéreo	10
<b>3. OFERTA – PRINCIPALES OPERADORES</b>	<b>11</b>
3.1 Principales operadores nacionales	11
3.1.1 Operadores logísticos	11
3.1.2 Operadores de transporte por carretera	12
3.2.3 Operadores de transporte marítimo	12
3.2.4 Operadores de transporte ferroviario	13
3.2.5 Operadores de transporte aéreo	13
3.2 Principales operadores extranjeros	14
<b>4. DEMANDA</b>	<b>16</b>
4.1 Tendencias generales de consumo	16
4.2 Localización geográfica de los principales mercados	17
<b>5. ALGUNOS PRECIOS DE REFERENCIA</b>	<b>19</b>
5.1 Precios de referencia por sectores	19
5.2 Algunos factores que influyen en los precios del transporte de mercancías	20
<b>6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL</b>	<b>22</b>
<b>7. ACCESO AL MERCADO</b>	<b>23</b>
7.1 Marco normativo	23
7.2 Barreras a la inversión: acceso al mercado	24
7.3 Otras barreras a la inversión	25
7.4 Incentivos	26
<b>8. PERSPECTIVAS DEL SECTOR</b>	<b>27</b>
8.1 Infraestructuras	27
8.2 Políticas gubernamentales. Estrategia nacional	29
8.2.1 Estrategia Nacional de desarrollo de la competitividad logística	30
8.2.2 Estrategias sectoriales	33
<b>9. OPORTUNIDADES</b>	<b>38</b>

<b>10. INFORMACIÓN PRÁCTICA</b>	<b>41</b>
10.1 Enlaces de interés	41
10.2 Instituciones administrativas	42
10.3 Asociaciones del sector	42
10.4 Ferias del sector	42

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En este informe se aborda el sector de la logística en Marruecos desde la perspectiva de la inversión. Este sector es una parte esencial del tejido económico de Marruecos. Según datos de la [CGEM](#) emplea a más de un millón de personas, contribuye al 6% del total del PIB, representa el 9% del sector terciario, consume 35% de la energía, utiliza un 10% de la mano de obra urbana y genera un 15% de los ingresos fiscales del Estado. Por su cercanía geográfica Marruecos es un mercado de expansión natural para las empresas logísticas españolas que abarca todo tipo de transporte: aéreo, marítimo, terrestre e intermodal.

La demanda del sector es la propia de un país en crecimiento. En función de los distintos flujos de productos, cada región tiene unas necesidades logísticas concretas, de tal manera que, por ejemplo, Tánger y Casablanca están más orientados hacia los flujos de productos industriales mientras que Agadir está especializado en los flujos de productos pesqueros. Precisamente el puerto de Tanger Med es uno de los puertos comerciales más importantes de la región y líder en transbordos de mercancía. Los sectores que mayor demanda de servicios logísticos tienen son la industria, destacando dentro de este ámbito el sector textil, el sector de la automoción y el sector de los componentes eléctricos, la agricultura, que tiene necesidades logísticas específicas debido a la marcada estacionalidad de sus productos, los productos pesqueros, los materiales y la maquinaria de construcción, que afecta, entre otros, a las empresas de construcción española que operan en el país y los productos de gran consumo.

Además, el país está llevando a cabo una importante labor de construcción y remodelación de infraestructuras en el marco de la estrategia logística desarrollada por el Ministerio de Equipamiento y Transportes con Horizonte al año 2020. No sólo se está ampliando la red ya existente de carreteras, ferrocarriles y aeropuertos, sino que se están incorporando otro tipo de infraestructuras como zonas logísticas o puertos especializados. Además se han desarrollado también estrategias sectoriales de puertos, aeropuertos y ferrocarriles.

La oferta existente se compone de empresas marroquíes y extranjeras. Las empresas extranjeras ofrecen principalmente servicios logísticos integrados, mientras que las empresas marroquíes ofrecen servicios básicos y más fraccionarios. No obstante, existe también algún operador integrado marroquí como es el caso de la Sociedad Nacional de Transporte y Logística (SNTL) o de TIMAR. Entre las compañías extranjeras destaca la presencia de empresas alemanas como el grupo Dachser, francesas o, más recientemente, turcas. Las empresas españolas también tienen una presencia relevante a través de empresas como San José López, Acciona Transmediterránea, Globalia o Iberia. Muchas de estas empresas están además presentes en Marruecos desde hace

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

tiempo, con lo que cuentan ya con un importante know-how que les permite incorporar un mayor valor añadido.

Surgen así diferentes oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas por las empresas españolas y que van siempre ligadas a ese crecimiento del sector: construcción y operación de infraestructuras, oferta de servicios logísticos integrados o especializados, consultoría logística para PYMES que aún no tienen externalizada esta actividad, formación de profesionales en el ámbito de la logística o desarrollo de aplicaciones y soluciones TIC.

## 2. DEFINICIÓN DEL SECTOR

### 2.1 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

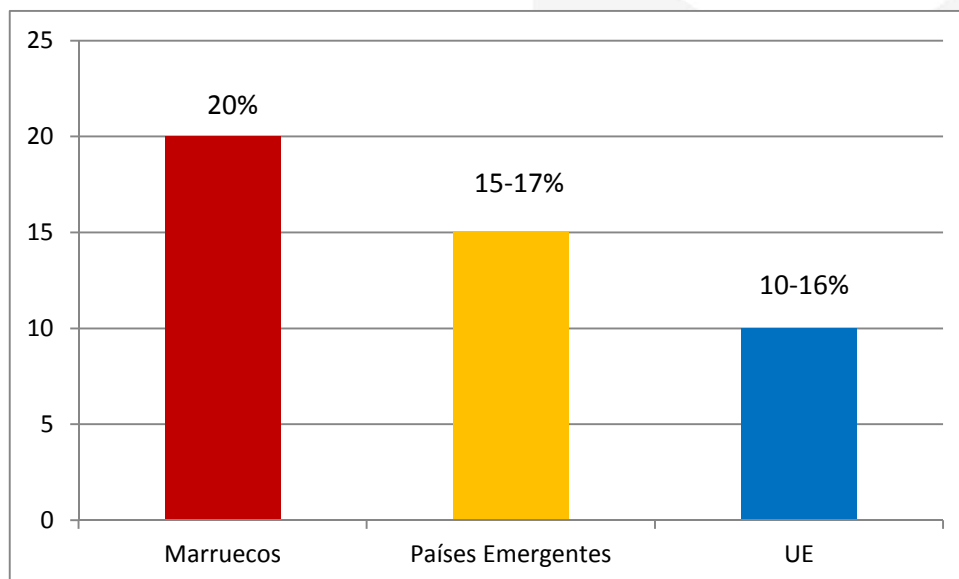
La actividad logística se identifica con todos aquellos procesos que intervienen en la distribución de un bien entre el productor y el consumidor final. Por ello, al estudiar el sector logístico es importante hacer referencia a todos los sectores de transporte que están o pueden estar presentes en la cadena logística. Estos son: el transporte por carretera, el transporte ferroviario, el transporte aéreo y, dadas las características geográficas y por su importancia clave para Marruecos, el transporte marítimo. Además de todos estos servicios por separado, hay que tener en cuenta también los servicios logísticos integrados, que aúnan dos o más de estas actividades e incluyen otras nuevas como el almacenamiento.

### 2.2 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR

El sector logístico representa, actualmente, una parte esencial del tejido económico de Marruecos. Así, según datos de la CGEM, este sector emplea a más de un millón de personas, contribuye al 6% del total del PIB, representa el 9% del sector terciario, consume 35% de la energía, utiliza un 10% de la mano de obra urbana y genera un 15% de los ingresos fiscales del Estado.

Asimismo, gracias a su aportación al tejido industrial y comercial, favorece las exportaciones, atrae inversión extranjera y contribuye al crecimiento de la balanza de pagos y, de forma más general, al desarrollo económico del país. No obstante, diversos analistas reconocen que, hoy en día, el funcionamiento del sector en su conjunto se encuentra en un estado intermedio, característico de los países emergentes. En efecto, se trata de un sector con un fuerte potencial de desarrollo, con una oferta de servicios logísticos todavía escasa, poco sofisticada, variable en términos de costes, calidad y plazos de entrega y con una falta de infraestructuras y servicios especializados.

Se calcula que el coste de la logística supone entre la mitad y las tres cuartas partes de la carga total del factor trabajo. Esto corresponde al 20% del PIB, lo cual dobla la tasa de los países de la Unión Europea (10%) y es superior a la tasa de Europa del Este y de otros países emergentes como México, Brasil o China (15 a 17%). En este sentido, Marruecos se sitúa al nivel de los países de bajos ingresos de América Central, en los que este ratio ronda el 20-25% del PIB. En sectores como el manufacturero, el coste alcanza el 25% del valor añadido y, para las exportaciones de



productos agrícolas, las tasas de transporte internacional suponen entre el 15 y el 30% del precio final.

Gráfico 1: Costes logísticos (porcentaje sobre PIB)

(Fuente: CGEM)

### 2.2.1 Transporte por carretera

El transporte por carretera es uno de los subsectores con más peso en la economía marroquí con un volumen de negocio anual de 15.000 millones de dirhams (1.330 millones de euros aproximadamente), que supone el 75% de las mercancías transportadas dentro de Marruecos (exceptuando los fosfatos) y el 7% de los intercambios con el exterior. A pesar de la reforma de 2003, en la que se liberalizaba el transporte de mercancías y se incitaba a los operadores a adaptarse a normas internacionales, los profesionales de la CGEM siguen observando deficiencias importantes en el sector (transporte de mercancías). Entre ellas, cabe destacar la persistencia de transporte informal, una oferta sobredimensionada con respecto a la demanda, la persistencia de la atomización del sector y la debilidad crónica de la bandera marroquí en los flujos de transporte internacional por carretera.

### 2.2.2 Transporte marítimo

Según la [Asociación del Cuerpo de Oficiales de Puertos de Marruecos \(ACOPM\)](#), el sector de transporte marítimo ha gozado siempre de una importancia notable para el país, no sólo por su situación geográfica en las principales rutas marítimas de comercio mundial, sino también por la necesidad de disponer de una flota mercantil propia que le permita cubrir una parte de su comercio exterior (el cual se realiza, en un 95%, por vía marítima).

Tras los impulsos que se dieron al sector, tanto en los años 70-80 como en la segunda mitad de la pasada década, el transporte marítimo marroquí se ha modernizado considerablemente. Gracias a

la reforma de 2007 en las que se liberalizaba el tráfico marítimo, Marruecos dispone actualmente de una oferta amplia y variada en este tipo de servicios. No obstante siguen existiendo ciertos obstáculos que impiden el desarrollo adecuado del sector relacionados con insuficiencias en la reforma anteriormente mencionada que lastran la atracción de inversión privada en el sector. Por ejemplo, sería necesaria una competencia mayor y más libre entre operadores marítimos así como una regulación más completa, concretamente en lo que a tarificación en el Paso del Estrecho se refiere. Asimismo, existe la necesidad de integrar esta reforma marítima en la del transporte multimodal, de manera que se aprovechen mejor las infraestructuras, aumente la eficiencia y fluya la inversión extranjera en los diferentes modos de transporte.

Por otro lado, la gran perjudicada de la liberalización del año 2007 fue la marina mercante de pabellón marroquí. Incapaces de competir con las grandes navieras internacionales, las navieras marroquíes han ido cesando sus actividades, hasta el punto de que a día de hoy no hay ninguna gran naviera operativa.

### Tráfico del Estrecho

Dada su importancia geoestratégica tanto para España como para Marruecos, es importante destacar el tráfico del Estrecho de Gibraltar. En 2013, el tráfico por el estrecho ascendió a 66.810 buques según las cifras del [Dispositivo de Separación del Tráfico de Tarifa](#). Aproximadamente el 60% son buques de mercancías, mientras que el resto son ferris. Estos últimos se concentran fundamentalmente en verano debido a la Operación Paso del Estrecho, en la que se llegan a alcanzar 49 rotaciones de ferris al día.

El sistema de notificación de buques en el Estrecho, en vigor desde diciembre de 2010, se reparte entre España (centro Tarifa Tráfico) y Marruecos (centro Tánger Tráfico). De este modo, los buques procedentes del Atlántico deben comunicarlo a Tánger y los del Mediterráneo a Tarifa.

El tráfico en el Estrecho entre España y Marruecos está regulado por un [convenio bilateral](#) entre España y Marruecos, que distingue entre tráfico de mercancías y de pasajeros. El tráfico de mercancías está liberalizado de tal manera que únicamente es necesario que haya espacio en ambos puertos. Por su parte, el tráfico de pasajeros está sujeto a autorización previa, tanto española como marroquí. Las licencias están repartidas en igual número entre las empresas españolas y las marroquíes.

En febrero de 2012, se firmó el convenio de creación de la Red de Cooperación Hispano-Marroquí de Operadores Logísticos y Agentes de Apoyo de ambas orillas del Estrecho, proyecto conocido como [NetPlatba](#). Este convenio, firmado por diferentes entidades españolas y marroquíes, tiene como objetivo reforzar la colaboración en materia logística en el Estrecho.

### 2.2.3 Transporte ferroviario

En Marruecos, el transporte ferroviario está controlado por la [Oficina Nacional del Ferrocarril \(Office National des Chemins de Fer, ONCF\)](#). Es el organismo público que, bajo la tutela del [Ministerio del Equipamiento y Transporte del Reino de Marruecos](#), tiene encomendadas las misiones de explotación de la red ferroviaria nacional, de construcción y explotación de nuevas líneas y de realización de las compras que surgen con las empresas proveedoras de productos o servicios en el ámbito ferroviario. La ONCF opera sobre dos subsectores de actividad estratégicamente independientes: el transporte de pasajeros y el transporte de mercancías.



## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

En lo que respecta al transporte de mercancías en 2013, hubo un total de 36,2 millones de toneladas de mercancías transportadas con un volumen de negocio de más de 2.000 millones de dirhams (190 millones de euros) Esta actividad, sin contar los fosfatos, supuso el 13% de la actividad ferroviaria. El grueso de la actividad de la ONCF en el transporte de carga se divide en 5 sectores:

- **Sector Agroalimentario:** Dedicada al transporte de cereales, abono y alimento para el ganado, frutas y hortalizas. La ONCF ofrece a sus clientes silos para almacenar sus productos en lugares estratégicos y bien situados con respecto a las líneas de ferrocarril y de las estaciones de tren.
- **Sector de Energético:** El sector de la energía reagrupa principalmente el transporte de hidrocarburos y de mercancías peligrosas.
- **Sector de la minería y cemento:** Se centra en el transporte de cemento blanco, clinker de cemento, mineral de hierro, arcilla ceniza, zinc, arena y piedra caliza, marga, bauxita.
- **Transporte de contenedores:** La mayor parte de estas operaciones de transporte se realizan de entre puerto de Tánger Med y Casablanca.
- **Transporte de Fosfatos:** Actualmente el transporte de fosfatos supone casi 49% de la cifra de negocios de la ONCF, sin embargo la OCP, el organismo que gestiona la producción de fosfatos, va a pasar de transportar este material en ferrocarril a hacerlo a través de un slurry pipe desde Jorf Lasfar a Khourighna que ha comenzado a operar en el mes de octubre de 2014. También se prevé la construcción de un segundo *slurry pipe* desde Benguerir a Safi. Ante la posible pérdida de negocio, la ONCF ha reorientado su estrategia aumentando sus objetivos para el transporte de mercancías (fosfatos no incluidos): doblarlo para el año 2015, haciéndolo aumentar de 8 a 18 millones de toneladas por año.

En la actualidad Marruecos cuenta con una estructura ferroviaria centrada fundamentalmente en el eje Marrakech- Casablanca-Rabat-Tanger. Existen también buenas conexiones entre estas ciudades y algunas del interior como Fez o incluso Nador. Otra línea destacable es la que conecta el puerto de Tanger Med con la Estación de Tanger, para facilitar el transporte de contenedores y el transbordo de éstos del tren al barco. Mejora también la conexión de los viajeros que llegan por Ferry a Tanger Med con la red ferroviaria principal. Finalmente, se puede mencionar también la línea (privada) que une la fábrica de Renault con el puerto de Tanger Med como ejemplo muy claro de las necesidades logísticas de una empresa.

A pesar de todo, Marruecos sigue mostrando ciertas carencias en su desarrollo ferroviario, motivo por el cual, se están llevando a cabo diversas acciones de modernización y mejora. La más importante de todas es la construcción del Tren de Alta Velocidad (TGV) que recorrerá la ruta Tánger-Casablanca-Marrakech. El proyecto, que tiene un presupuesto de 2.000 millones de euros dará servicio a 8 millones de pasajeros al año. Originalmente su finalización está prevista para diciembre de 2015, aunque a día de hoy los trabajos se encuentran al 60%. Asimismo, se prevé que, en 2030, la red de líneas de alta velocidad se extienda sobre un total de 1.500 kilómetros. Finalmente, a medio plazo está prevista también la ampliación de la red convencional Tánger-Meknés-Beni Mellal y a largo plazo llegar también a la parte sur del país, uniendo poblaciones como Agadir y Marrakech.

### 2.2.4 Transporte aéreo

Con la llegada de la liberalización en 2006, (el llamado “open sky”), el tráfico aéreo ha sufrido una verdadera convulsión, tanto a nivel de flujo de pasajeros como de mercancías. Con esta apertura, numerosas compañías de bajo coste, como EasyJet, Binter Canarias, Ryanair o Air Arabia, comenzaron a operar en el país. No obstante, se mantiene la hegemonía de la aerolínea nacional [RAM \(Royal Air Maroc\)](#), tanto en el transporte de mercancías como en el transporte de personas.

Actualmente, Marruecos cuenta con 19 aeropuertos repartidos por toda la geografía nacional y gestionados por la [Oficina Nacional de los Aeropuertos \(Office National des Aéroports, ONDA\)](#), de los cuales 16 están abiertos al tráfico internacional. Prácticamente todos ellos cuentan con unas infraestructuras que se podrían calificar de adecuadas, siendo el principal aeropuerto, que además sirve de hub internacional, el de Mohammed V de Casablanca, que acapara casi el 90% de los fletes.

Según la ONDA, los aeropuertos marroquíes registraron, en 2013, un tráfico comercial global de 16,5 millones de pasajeros, lo que supuso un aumento del 9,2% con respecto al año anterior. La situación es ligeramente diferente en lo que a fletes de mercancías se refiere. Así, en 2013 se registró un aumento del 6,1% con respecto al 2013, alcanzando las 5.123,4 toneladas.

No obstante, los precios del flete de mercancías siguen siendo elevados si se comparan con los de otros países competidores como puede ser España. Asimismo, otro de los puntos débiles del flete aéreo marroquí es el pequeño tamaño de su parque de carga. En efecto, sólo el 22% del transporte de mercancías se realiza en vuelos puramente de carga, mientras que el 78% se efectúa en vuelos comerciales.

Destino \ Origen	Europa del Este	Estados Unidos
España	14-17	19
Marruecos	19-20	29

Tabla 1: Precios de los fletes de mercancías (en dirhams/kilo). Fuente Onda.

# 3. OFERTA – PRINCIPALES OPERADORES

En Marruecos, no existe una oferta muy amplia de servicios logísticos integrados por parte de empresas marroquíes. Los grandes grupos logísticos son pocos y básicamente internacionales. Las empresas marroquíes en su mayoría sólo prestan servicios de transporte y almacenamiento.

El sector se caracteriza por estar muy atomizado y soportar un alto nivel de informalidad en servicios de almacenamiento y de transporte por carretera. Por otro lado, la oferta es mucho más reducida en sectores como el transporte aéreo o el transporte ferroviario, en los que a pesar de haberse llevado a cabo intentos de liberalización, existe aún una fuerte presencia de las compañías estatales.

Las empresas logísticas se ubican principalmente en torno a los principales centros económicos del país. El motor a nivel económico, financiero y comercial es Casablanca, puesto que es ahí donde se concentra el mayor número de habitantes, de industrias y de empresas de importación y exportación. Después de Casablanca el gran polo logístico de Marruecos es Tánger, gracias a la importancia del puerto de Tanger Med y su papel clave en el tráfico del estrecho y los transbordos. Por su proximidad y por ser la capital del país, Rabat se posiciona cada vez más como otro polo económico de Marruecos, aunque su peso sigue siendo netamente inferior al de Casablanca y Tánger. Otros núcleos importantes son Marrakech, o El Jadida (con el puerto de Jorf Lasfar). Nador también debería adquirir relevancia en el futuro con la construcción de Nador West Med.

## 3.1 PRINCIPALES OPERADORES NACIONALES

### 3.1.1 Operadores logísticos

El principal operador logístico nacional es la [Sociedad Nacional de Transporte y Logística \(SNTL\)](#), creada en 2007, que sustituyó a la Oficina Nacional de Transporte (ONT). Su misión principal consiste en garantizar, en el marco de la competencia, servicios de transitario en el campo del transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, así como establecer y operar oficinas de carga y centros de logística para la agrupación, separación y depósito de los bienes en las aduanas. Para este fin, la SNTL puede utilizar medios de transporte propios o ajenos. También puede proporcionar, de acuerdo con la normativa sobre contratación pública, la organización de las operaciones de transporte en nombre del Estado, autoridades locales e instituciones públicas. A pesar de ello, ha sido acusada en diversas ocasiones de practicar “dumping”, bajando los precios por debajo de coste, con el fin de mantener su monopolio.

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

Existen además otros operadores que ofrecen diversos servicios logísticos como pueden ser el grupaje de mercancías o el almacenamiento. La presencia marroquí en este tipo de servicios es bastante representativa aunque las principales empresas suelen ser multinacionales extranjeras. Como ejemplo de este tipo de empresas marroquíes cabe mencionar: [Marsa Maroc](#), [Timar](#) o [AGTT](#).

### 3.1.2 Operadores de transporte por carretera

Las cifras del [Ministerio de Equipamiento, Transportes y Logística](#) del año 2013 indican que el transporte por carretera es uno de los subsectores con más peso en la economía marroquí con un volumen de negocio anual de 15.000 millones de dirhams (1.330 millones de euros), que representa el 75% de las mercancías transportadas dentro de Marruecos (exceptuando los fosfatos) y el 7% de los intercambios con el exterior. Asimismo, como se mencionó anteriormente, el sector está fuertemente atomizado. En efecto, según datos de la CGEM de 2013, en este último se contabilizan 700.000 vehículos, de los cuales 73.400 son vehículos pesados. De ellos, el 42% (30.600) operan por cuenta propia y el 58% (42.800) por cuenta ajena. Se explica así que haya en el sector más de 40.000 empresas activas, de las cuales el 87% tiene tan sólo uno o dos camiones. Hay que recordar además que el parque de vehículos de transporte por carretera tiene ya una media de edad de 13 años.

Tomando en consideración de modo más minucioso la rama TIR (Transporte Internacional por Carretera, en sus siglas en francés), se constatan mejor las deficiencias del sector. En efecto, se calcula que un total de 400 empresas especializadas totalizan 1.400 vehículos que aseguran el 80% del volumen de mercancías con la Unión Europea, mientras que el tráfico con sus vecinos magrebís del este es prácticamente inexistente (al estar cerrada la frontera con Argelia). Por lo que se refiere a los vecinos del sur (Mauritania, Senegal, etc.) los flujos son algo más importantes pero aún incipientes, ya que existe aún bastante margen de mejora de las infraestructuras y las conexiones por carretera, lo que haría que esos flujos aumentaran.

### 3.2.3 Operadores de transporte marítimo

Según fuentes del [Comité Central de Armadores de Marruecos](#), en los últimos años la flota marroquí se ha reducido considerablemente. En los últimos doce años, pasó de 48 barcos activos a solamente 15 en 2013 según un estudio encargado por el [Ministerio de Equipamiento, Transportes y Logística](#) a [ALG Transportation, Infrastructure and Logistics](#), con una media de edad de 30 años en los barcos de pasajeros. Los profesionales se quejan del alto precio que les supone renovar su flota sin ayuda por parte del gobierno, dadas las altas exigencias de las normativas europeas.

Los resultados de las navieras marroquíes han disminuido considerablemente en los últimos años, hecho que contrasta con el aumento de los resultados de empresas extranjeras y con el aumento general del tráfico de mercancías en los puertos marroquíes. Como ejemplo de la difícil situación, es representativo mencionar el de COMANAV-COMARIT, uno de los principales grupos navieros marroquíes, que se vio obligado a dejar de operar en 2012 o a [IMTC](#), la última naviera marroquí operativa hasta el momento que está atravesando dificultades financieras. En cuanto al servicio de ferries que cruzan el estrecho, la única compañía que opera actualmente es [Intershipping](#).

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

Precisamente, la recuperación de una naviera de pabellón nacional es una de las prioridades del ministerio de transportes y logísticas.

### 3.2.4 Operadores de transporte ferroviario

En Marruecos, el transporte ferroviario está controlado por la Oficina Nacional del Ferrocarril ([Office National des Chemins de Fer](#)). Es el organismo público que, bajo la tutela del Ministerio del Equipamiento y Transporte del Reino de Marruecos, tiene encomendadas las misiones de explotación de la red ferroviaria nacional, de construcción y explotación de nuevas líneas y de realización de las compras que surgen con las empresas proveedoras de productos o servicios en el ámbito ferroviario.

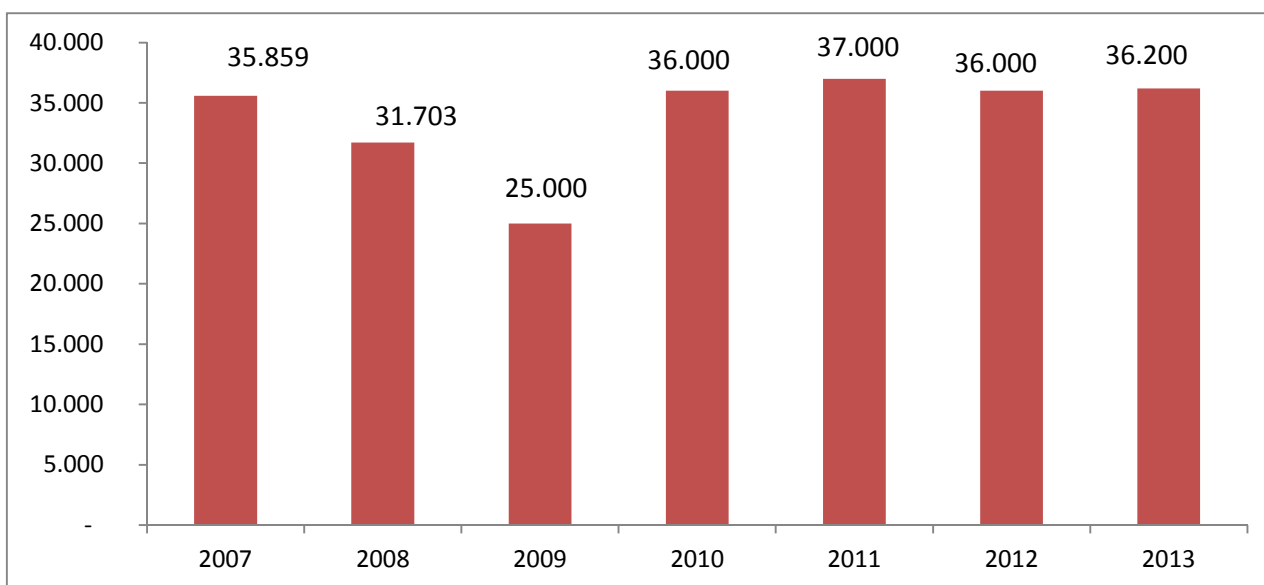


Gráfico 2: Volumen de mercancías transportadas por la ONCF 2007-2013 (en miles de toneladas).  
Fuente ONCF.

En principio, la nueva ley preveía liberalizar el sector sustituyendo a la actual ONCF por la SMCF y abriendo el sector a operadores privados que podrían obtener concesiones de transporte ferroviario. Sin embargo, esa reforma aún no se ha materializado.

### 3.2.5 Operadores de transporte aéreo

Como ya se mencionó previamente, la [ONDA](#) es la entidad encargada de la gestión de los aeropuertos. Sin embargo, el operador principal de transporte aéreo en Marruecos es [Royal Air Maroc \(RAM\)](#). Esta compañía, fundada en 1957, opera vuelos locales e internacionales a Europa, Asia, África y Norteamérica y tiene su hub principal en el aeropuerto Mohamed V de Casablanca. Asimismo, es miembro de la Arab Air Carriers Organization y tiene acuerdos con las principales compañías aéreas internacionales.

La RAM posee dos filiales que tienen una importancia considerable en sus respectivos sectores. Por un lado está RAM Cargo que, con una oferta amplia y adaptada (según sectores, productos y tiempo), se ha colocado líder del mercado del flete de mercancías por vía aérea en Marruecos

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

(55% frente al 30% de las compañías del Golfo). Por otro lado, cabe destacar a RAM Handling, que se encarga de llevar a cabo los servicios de handling en los aeropuertos marroquíes junto con dos compañías internacionales (Globalia y Swissport).

Al ser la RAM una compañía estatal disfruta de una posición de predominio en el sector que muchos expertos han criticado. Un ejemplo muy claro es su participación en la ordenación y asignación de los horarios y slots en los aeropuertos, que se lleva a cabo por una asociación de compañías aéreas de la que están excluidas las compañías internacionales. Esto hace que en la práctica la RAM disfrute de una posición de claro privilegio en la regulación de un mercado en el que compite con otros actores internacionales.

### 3.2 PRINCIPALES OPERADORES EXTRANJEROS

La oferta logística en Marruecos está dominada por empresas internacionales. La falta de servicios logísticos modernos por parte de los operadores marroquíes abre las puertas a compañías extranjeras que poseen los medios y el conocimiento para presentar una oferta competitiva.

El perfil medio de la empresa logística extranjera que opera en Marruecos es el de una empresa con un número importante de empleados (a partir de de 50-100 empleados), una mayoría de vehículos propios, un volumen de facturación medio-alto y en la que en torno a un tercio de su actividad se dedica a transporte internacional. Según los profesionales del sector, las empresas que cuentan con una mayor facturación se caracterizan por tener un mayor número de clientes internacionales que son, de manera general, esporádicos. Por su parte, las empresas que tienen clientes más habituales y fundamentalmente nacionales, poseen una facturación menor. Al igual que ocurre en otros sectores, la mayoría de empresas extranjeras han operado sin necesidad de asociarse con empresas locales, aunque existen casos de asociaciones exitosas como la de la compañía de mensajería rápida [Chronopost](#), joint-venture resultante de la empresa francesa [Geo post](#) con la marroquí [Barid Al-Maghrib](#).

En los diferentes subsectores de transporte, existe una amplia oferta de empresas internacionales. Como ya se mencionó, el transporte por carretera está fuertemente atomizado por lo que se pueden encontrar desde pequeñas transportistas con un reducido número de vehículos y una oferta de servicios limitada, hasta grandes empresas con una flota amplia que transportan todo tipo de mercancías, pasando por empresas de transporte de personal o urbano.

Algo similar ocurre en los subsectores marítimo y aéreo. La oferta es amplia y las compañías internacionales se desarrollan cada vez más en el país, debido principalmente a la liberalización de ambos mercados. Es precisamente esta liberalización la que, según los profesionales locales, ha causado mayor perjuicio a las empresas marroquíes que están experimentando dificultades para adaptarse al nuevo marco competitivo. Por ejemplo, en el transporte aéreo, la proliferación de compañías low-cost que operan desde aeropuertos principales como el de Casablanca (en vez de hacerlo desde aeropuertos secundarios, como ocurre en la mayoría de países), ha ocasionado una disminución importante en el número de clientes de la Royal Air Maroc.

#### Oferta española

La presencia española en el sector de la logística es bastante destacable. Se estima que en torno al 25% de las compañías de transporte españolas operan de alguna forma en Marruecos. La proximidad geográfica entre España y Marruecos y la atomización del sector facilitan esta

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

situación. A continuación, se muestran algunos ejemplos de empresas españolas que prestan servicios relacionados con la logística y el transporte de mercancías en Marruecos:

Transporte marítimo: Operan sobre todo en el norte de Marruecos, debido a la importancia del tráfico en el estrecho. Algunos ejemplos son la naviera **Armas**, que inauguró en julio de 2012 una línea que une Motril con Alhucemas o **Boluda Corporación Marítima**, que posee dos líneas entre Canarias y el sur de Marruecos y ha obtenido también la concesión de operaciones en TangerMed hasta el 2020, a través de la compañía Societe du Lanamage du Detroit, en la que la española participa. Otra de las compañías logísticas españolas importantes en Marruecos es **Acciona Trasmediterránea**, que opera líneas entre Almería y Algeciras con el norte de África. El grupo **MCI** también ofrece servicios de transporte de contenedores entre los puertos de Barcelona, Valencia o Alicante y Casablanca. Finalmente, se pueden destacar otras empresas como **Marmedsa** o el **Grupo Romeu**, que llevan a cabo actividades de consignatarios de buques, transitarios, agentes de aduanas y gestión de parque de contenedores.

Transporte por carretera: La empresa con mayor presencia es la compañía **San José & López** que ofrece servicios de transporte internacional, grupaje, carga completa, logística y almacenamiento. Su objetivo inicial era acompañar al desplazamiento de la industria automovilística europea a Marruecos, sobre todo como consecuencia del comienzo de la actividad en 2012 de la fábrica de ensamblaje del grupo Renault en Meloussa. En 2013 SJL recibió una importante inyección de capital de 16 millones de euros por parte de Mediterranea Capital y Tuninvest, que se hicieron con el 49% del grupo. Las compañías **Marcotran**, **Eumatrans**, **Hisparmaroc** o **Transportes Lasarte** también ofrecen servicios de estas características.

Transporte aéreo: La presencia española en el sector aéreo se centra fundamentalmente en vuelos comerciales. La compañía que más tiempo lleva instalada en el país es **Iberia** que opera vuelos diarios con el aeropuerto Mohammed V, así como otros aeropuertos marroquíes como Marrakech o Tánger. Otras aerolíneas como **Vueling** (perteneciente a Iberia) o **Binter Canarias** conectan también diferentes puntos de España con Marruecos. Otra de las compañías destacables es **Globalia**, que lleva operando en Marruecos desde 2003, cuando la ONDA le adjudicó la concesión de explotación del handling de los aeropuertos. Actualmente explota sólo el handling en el aeropuerto de Casablanca.

Servicios integrales de logística: **Albatros Logistic**, **Centro Logístico Avanzado** o **Syntax Logística** ofrecen transporte multimodal en Marruecos. Otras compañías ofrecen algunos servicios concretos transitarios, consignatarios, empresas de grupaje o de almacenamiento. Entre ellas, se pueden mencionar algunas como **José María Candina**, **Trafimar**, **Transibermar**, **Decoexa**, **Global Container** o **Transglory**. Como referencia en el ámbito de la logística marítima, cabe también destacar a **Marglory**, que es la filial en Marruecos de Transglory, una de las mayores empresas españolas dedicadas al grupaje marítimo. En Marruecos, Marglory ofrece todo tipo de servicios de transporte internacional de mercancías pero su especialidad es el grupaje marítimo.

# 4. DEMANDA

## 4.1 TENDENCIAS GENERALES DE CONSUMO

La demanda en el sector de la logística presenta un doble componente:

Por un lado, está la **demanda local**, que es poco sofisticada. Las PYMES marroquíes suelen ser reticentes a externalizar los servicios de logística por diferentes razones como el hecho de que lo consideran un gasto innecesario o por la competencia de la economía sumergida. Hay que recordar que una gran parte del tejido empresarial marroquí se caracteriza todavía por su carácter informal y su gestión tradicional. Numerosas empresas siguen optando por llevar a cabo todas las fases de su actividad, desde la producción a la distribución, sin externalizar ninguna etapa. Por ello, acaban destinando gran parte de sus recursos a actividades logísticas, como pueden ser el transporte o el almacenamiento de mercancías, que suelen estar muy alejadas de la actividad principal de la empresa y que por tanto se realizan de manera ineficiente. Según los profesionales del sector, las pequeñas y medianas empresas marroquíes, que representan el 90% del tejido empresarial, no disponen de un plan logístico identificable, ni herramientas que permitan mejorar su rendimiento a través de la eliminación de gastos innecesarios, el ahorro en costes, la reducción de stocks, el respeto de plazos de entrega, las mejoras de servicio, etc. Solamente los grandes grupos industriales y las multinacionales de la gran distribución marroquíes integran la logística en su estrategia de negocio.

Precisamente las grandes empresas, los grupos empresariales o las multinacionales representan la otra cara de la demanda. Este tipo de empresas sí son conscientes de la necesidad de contar con un buen plan logístico, y por ello demandan servicios mucho más exigentes. A su vez, podemos distinguir dos tipos: en primer lugar estarían las **industrias exportadoras**. Para este tipo de empresas una logística eficiente es primordial para alcanzar los mercados internacionales en tiempos cortos y con productos de calidad. Por su parte, los **importadores** son empresas para las que la función logística juega un papel fundamental en la medida en que la mayoría son industrias que trabajan con el método “justo a tiempo” y necesitan abastecimiento de materias primas en plazos cortos y con un coste de transporte competitivo.

Esa demanda suele concentrarse en el eje económico que va desde Tánger a Casablanca. Esto es lógico, ya que es precisamente en torno a este eje donde se instalan la mayoría de empresas en Marruecos, y donde tiene lugar gran parte de la actividad económica del país. Existe también un segundo eje, de importancia algo menos, en la zona sur del país, entre Marrakech y Agadir.

Los sectores que mayor demanda de servicios logísticos tienen son, por este orden:



## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

- La industria, destacando dentro de este ámbito el sector textil, el sector de la automoción y el sector de los componentes eléctricos.
- La agricultura, que tiene necesidades logísticas específicas debido a la marcada estacionalidad de sus productos.
- Los productos pesqueros.
- Los materiales y la maquinaria de construcción, que afecta, entre otros, a las empresas de construcción española que operan en el país.
- Los productos de gran consumo.

### 4.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS

#### Flujos agroalimentarios

Las explotaciones agrícolas se concentran fundamentalmente en **la región del Souss-Massa-Drâa** y son básicamente frutas, tomates y otras hortalizas. También tienen importancia las localidades al norte del país como **Moulay Bouselham** y **Assilah** para las exportaciones de fresas y frutos rojos. En la región de **La Oriental** están ganando peso las exportaciones de cítricos. Los principales mercados de exportación al por mayor a nivel nacional se concentran en **Casablanca, Rabat y Tánger**.

#### Flujos pesqueros

Los principales puertos de salida para los productos pesqueros son los de **Casablanca, Agadir, Nador y Tánger**. En la zona del Sahara Occidental destacan también los de **El Aaiún y Dajla**.

#### Flujos de materiales de construcción

Otro de los sectores punteros de la economía marroquí es el de los materiales de construcción. Según los profesionales del sector, el transporte de estas mercancías tiene unos costes elevados que rondan el 15% del valor de los materiales, lo que representa el 27% de los costes logísticos del país. En este caso los principales mercados son aquellas ciudades con mayor crecimiento y necesidad de infraestructuras: **Casablanca, Rabat, Tánger, Marrakech, etc.**

#### Flujos industriales

Las exportaciones de bienes industriales suponen aproximadamente un 10% de las exportaciones totales para Marruecos. Las principales industrias que se están desarrollando son la del automóvil, la textil, los componentes eléctricos y la aeronáutica. Los principales focos de desarrollo son **Tánger y Casablanca**. Las plataformas logísticas de este sector se encuentran precisamente en las proximidades de estos dos centros urbanos (**regiones de Gran Casablanca, Tánger-Tetuán, Fez-Meknes, Marrakech, Rabat y Kenitra**).

#### La gran distribución

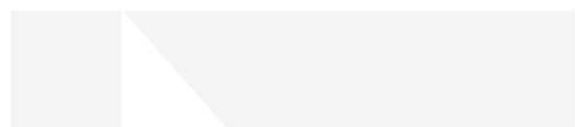
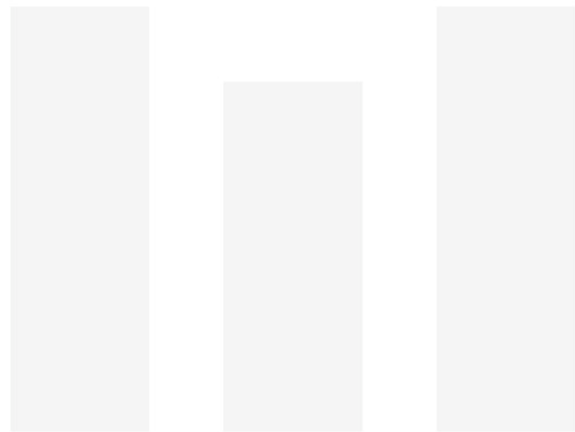
Con un volumen de unos 25 millones de toneladas, el sector de la distribución es otro de los más relevantes en el país. Actualmente no tiene una estructura desarrollada y presenta varios niveles de intermediarios. A medida que el país se va desarrollando van apareciendo grandes centros comerciales, supermercados e hipermercados, como ocurre en los países europeos. Las plataformas logísticas se sitúan en las proximidades de las grandes aglomeraciones, a poca distancia de las plataformas de contenedores. Del mismo modo, los almacenes, que solían estar

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

en las ciudades, están siendo trasladados a las plataformas de distribución situadas en el extrarradio de las mismas. Las principales plataformas pueden encontrarse en las **regiones de Gran Casablanca, Tánger-Tetuán, Rabat, Marrakech, Meknès, Fès, Agadir, Oujda, Kénitra, Khouribga, El Jadida, Laâyoune y Dakhla.**

### Comercio exterior

Los flujos de comercio exterior en Marruecos se realizan fundamentalmente por los dos grandes puertos del país, Casablanca y Tánger, sin tener en cuenta que algunos puertos están especializados en determinados productos como Agadir (pesca) o Jorf-Lasfar (fosfatos). El principal destino de las exportaciones desde Marruecos es la Unión Europea.



# 5. ALGUNOS PRECIOS DE REFERENCIA

## 5.1 PRECIOS DE REFERENCIA POR SECTORES

### Transporte por carretera:

Hasta la liberalización en el año 2003 las tarifas máximas las fijaba el [Ministerio de Equipamiento, Transportes y Logística](#). Actualmente las tarifas están liberalizadas y el ministerio se limita a publicar precios de referencia que puedan orientar a los profesionales del sector a fijar sus precios. La última publicación fue en 2011 en la que se establecía una horquilla de entre 0,44 y 2,68 DH por tonelada/Km para mercancías convencionales y de 0,74 DH tonelada/Km para mercancías peligrosas. Sin embargo hay que tener en cuenta que la atomización y la economía informal en el sector hacen que en la práctica exista una gran disparidad de precios tanto por encima como por debajo de los costes de referencia publicados por el gobierno.

### Transporte aéreo:

De forma similar a lo que ocurría con el transporte por carretera, las tarifas de transporte aéreo eran fijadas por el ministerio tras negociaciones con los distintos países. Tras la firma del Acuerdo Open Sky con la UE en el año 2006 esos precios están liberalizados.

Además de estas tarifas, el exportador debe abonar tasas para los servicios anexos al transporte aéreo provistos por el aeropuerto, cuyas tasas están fijadas por la ONDA y se pueden consultar [aquí](#).

### Transporte ferroviario:

El coste del transporte ferroviario depende de la naturaleza de la mercancía y de los detalles de entrega. Así, la ONCF determina 4 baremos de precios por tonelada kilométrica según el modo de transporte adoptado.

Modo de transporte	DH/T.Km
Transporte acelerado exprés para materiales perecederos	0,404
Transporte normal acelerado	0,364
Transporte normal	0,312
Transporte baja velocidad	0,269

Tabla 2: Baremo de la ONCF según el modo de transporte. Fuente ONCF.

Estos precios se pueden aumentar con una cuota fija y con el IVA (TVA, en sus siglas en francés).

La cuota fija es de:

- 12,75 DH/T para envíos con vagón completo.
- 25,71 DH/T para envíos al por menor.

En lo que al seguro se refiere, la ONCF reembolsa en caso de pérdida de la mercancía 70 DH/Kg. Este seguro viene incluido en el precio anteriormente mencionado. Si se desea, se puede asegurar la totalidad de la mercancía, pagando una prima de 0,5% del valor de la misma.

Transporte marítimo: Los precios medios de flete varían en función del puerto de destino y de origen, si son contenedores de 20 o 40 pies, etc. El precio medio a lo largo de los últimos años ha estado entre los 250 y los 290 dirhams/tonelada a lo que hay que sumar una cuota en función de la distancia a recorrer. Para cruzar el estrecho el precio medio está entre 800 y 900 euros para un contenedor de 20 pies y alrededor de 1.500 euros para un contenedor de 40 pies. El precio de un camión para cruzar el estrecho se sitúa entre los 250 y los 300 euros según un el estudio realizado por ALG.

### 5.2 ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PRECIOS DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

Los precios que se indican en el apartado anterior son precios de referencia, pero lógicamente éstos pueden variar en función de distintos factores como los siguientes:

Precio de los carburantes: Hay que recordar que entre las reformas que está llevando a cabo Marruecos destaca la progresiva desarticulación del sistema de compensación de precios a través de la Caja de Compensación ([CDC](#)).

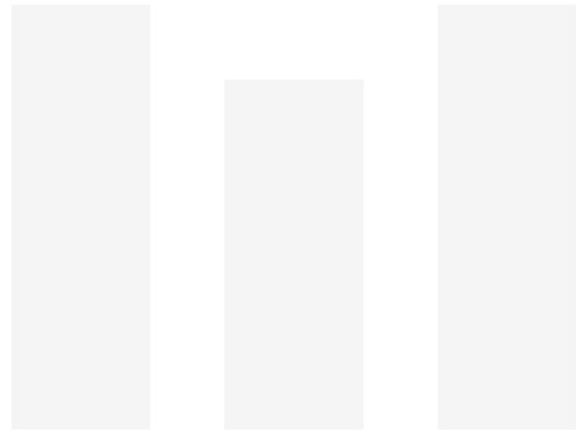
Precio de los peajes: Los precios de los peajes no varían tanto como lo pueden hacer, por ejemplo, los de los carburantes. Sin embargo, para 2015 se espera una subida de estos por el paso del IVA de los peajes del 10% al 20%, tal y cómo se prevé en la [Ley de Finanzas 2015](#). Los precios actuales se pueden consultar en el siguiente [enlace](#).

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

Paso del estrecho: Cruzar el estrecho es bastante más caro que el transporte tradicional de mercancías, debido a que las navieras que operan en el estrecho aplican tarifas sensiblemente superiores a las de trayectos similares en otras partes del mundo por lo que todo transporte que suponga cruzar el estrecho tendrá un precio más alto.

Estado de las carreteras: El estado de las carreteras puede afectar al precio del transporte en la medida en que los tiempos se alarguen o permitan una rotación menor.

Trámites en aduanas: Los todavía frecuentes retrasos y bloqueos en la tramitación aduanera pueden provocar encarecimiento del transporte por sobrecostes como el pago de tasas portuarias o del uso del propio medio de transporte retenido (por ejemplo un camión o un contenedor). Según el Índice de Desempeño Logístico elaborado por el Banco Mundial este es uno de los puntos débiles del sector de la logística en Marruecos, en el que ocupa la posición 65 con una puntuación de 2,64 sobre 5.



## 6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

Las empresas españolas del sector logístico en Marruecos están bien valoradas y son percibidas como empresas con un alto valor añadido, que pueden aportar un *know-how* de mayor calidad que el de las empresas marroquíes. Se diferencian de otras empresas europeas por el especial conocimiento que las españolas tienen del mercado marroquí, debido a las relaciones comerciales que han mantenido históricamente ambos países. No en vano España es uno de los principales proveedores y clientes de Marruecos. La competencia de compañías de otros países proviene fundamentalmente de Alemania, Francia y, más recientemente, Turquía.

Otra de las claves de la buena percepción de las empresas españolas es el hecho de que muchas de esas empresas están presentes en el mercado marroquí desde hace ya bastante tiempo. Por ejemplo, San José López creó su filial marroquí en el año 1994 y otras empresas como Acciona Transmediterránea fueron también de las primeras en llegar al país. Otros ejemplos interesantes de buena valoración de la oferta española por parte de Marruecos, serían las numerosas y ya mencionadas adjudicaciones en licitaciones internacionales que han obtenido empresas como Alsa, Boluda Corporación Marítima, Acciona o Mar Handling o los premios como el otorgado a Acciona Trasmediterránea por su contribución al desarrollo logístico en Marruecos.

A esto hay que sumar la imagen general de la marca de España, que en Marruecos también es positiva gracias a la presencia de empresas españolas destacadas en otros sectores como el turístico, la automoción o las infraestructuras.

En la zona del Estrecho de Gibraltar, en la que las empresas de transporte son fundamentalmente españolas y marroquíes, se puede observar que existe una voluntad de colaboración entre empresas de ambos países en beneficio mutuo. De hecho, los puertos de Algeciras y Tanger Med, a pesar de ser puertos competidores en el negocio de los transbordos, se promocionan en ocasiones de manera conjunta, ya que el tráfico que vaya a uno puede beneficiar indirectamente al otro. Hay que tener en cuenta además que precisamente las empresas españolas son expertas en el transporte de mercancías a través del Estrecho un tramo clave para el transporte multimodal entre Marruecos y Europa. En este sentido merece la pena recordar que Marruecos es el cuarto destino de las exportaciones españolas por vía marítima y que las empresas españolas son líderes mundiales en la travesía del estrecho, lo que las sitúa en una posición ventajosa a la hora de ofrecer servicios de transporte multimodal.

# 7. ACCESO AL MERCADO

## 7.1 MARCO NORMATIVO

### Transporte por carretera:

El sector ha experimentado una liberación desde marzo de 2003 de acuerdo a la Ley de reforma del año 2000 ([Ley nº16/99](#)) que modificó y completó el Decreto real nº 1-63-260 de 12 de noviembre de 1963, que fijaba el monopolio de la Office National des Transports (ONT, y actual [SNTL](#)), perteneciente al gobierno.

Marruecos mantiene Acuerdos Bilaterales sobre el Transporte Internacional por Carretera (TIR), con Francia, la Unión Económica de Bélgica y Luxemburgo, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Países Bajos y España. Esto conlleva una serie de ventajas relativas a la exención del IVA en ciertas circunstancias.

El transporte por carretera entre España y Marruecos está regulado por el [Convenio Bilateral de Transporte terrestre entre ambos países](#).

Este acuerdo establece la prohibición de realizar cabotaje a las empresas españolas en Marruecos. Se instaura también un sistema de autorizaciones para las empresas que quieran operar en Marruecos, quedando totalmente liberalizado el transporte de algunas mercancías concretas como los animales vivos o las mudanzas (aunque todavía con algunas ineficiencias en la aplicación práctica). Así, el Convenio Bilateral entre España y Marruecos en materia de transporte obliga a las empresas españolas que quieran operar en Marruecos a obtener una autorización del Ministerio de Equipamiento y Transportes marroquí para desarrollar su actividad solicitándolo a través del Ministerio de Fomento español.

Con la intención de facilitar este proceso se ha creado la opción de obtener una autorización temporal que permite a la empresa realizar 40 viajes en un año (autorizaciones M-A). Esas autorizaciones valen para cualquier camión de la empresa, pero siempre que los trayectos se realicen individualmente. Es decir, la empresa podrá atribuir esa autorización indistintamente a cualquiera de sus camiones, de uno en uno. Otra solución a la que recurren las empresas frecuentemente es la de realizar acuerdo de arrastre con una sociedad marroquí. Este acuerdo lo que establece es que la empresa española transporta el remolque cargado con la mercancía hasta la frontera de España con Marruecos. A partir de ese punto será un camión marroquí el que transporte el remolque hasta su destino final en Marruecos. Lógicamente, para las exportaciones desde Marruecos el sistema funciona a la inversa. Los acuerdos de arrastre deben ser visados por los ministerios de transporte de ambos países.

### Transporte ferroviario:

Al hablar de normativa ferroviaria es necesario mencionar [la ley 52-03, relativa a la organización, gestión y explotación de la red ferroviaria nacional](#). Esta ley define el marco jurídico precisando:

- La configuración y la constitución de la red ferroviaria nacional.
- La liberalización de la gestión de actividades ferroviarias que pueden ser confiadas a empresas en el marco de concesión de gestión de infraestructuras o de explotación de transportes ferroviarios.
- Previsión de la transformación de la ONCF (la sociedad que tiene actualmente el monopolio sobre el transporte ferroviario en Marruecos) en Sociedad Anónima como paso previo a la liberalización del sector.

### Transporte aéreo:

El hito más importante en la liberalización de este sector es [el acuerdo Open Sky firmado entre Marruecos y la UE en 2007](#) y que supuso la liberalización del sector aéreo al eliminar las limitaciones de nacionalidad y capacidad de las compañías aéreas en los vuelos entre países de la UE y Marruecos. Actualmente el transporte aéreo está totalmente liberalizado, si bien de hecho la RAM (la aerolínea estatal) goza aún de ciertos privilegios. Para poder operar se exige una [autorización](#) del Ministerio de Equipamiento y Transportes marroquí que tiene una duración de 5 años, renovable en periodos de 5 años.

### Transporte marítimo:

El sector del transporte marítimo está regulado por la [Ley 15/02](#), que liberaliza el transporte de mercancías, tanto nacional como internacional, aunque establece la exclusividad de las navieras de pabellón marroquí para el cabotaje. Adicionalmente, en lo que se refiere a la gestión portuaria se separan las funciones institucionales, que se encomiendan a la [Agencia Nacional de Puertos](#) (ANP) de las comerciales que se encomiendan a [Marsa Maroc](#) y se abren a operadores privados.

## 7.2 BARRERAS A LA INVERSIÓN: ACCESO AL MERCADO

Las principales barreras relacionadas con la inversión en el sector de la logística, clasificadas por sectores, son las siguientes:

### **SECTOR MARÍTIMO:**

- Prohibición de cabotaje para empresas que no sean de pabellón marroquí: Esto obliga a las empresas españolas que quieran realizar esta actividad a constituir una filial en el país y a tener buques inscritos en Marruecos.
- Restricciones en las últimas licitaciones de líneas en el Estrecho: En las últimas licitaciones que sacó el gobierno marroquí para establecer líneas marítimas que cruzaran el estrecho el acceso a las mismas estaba restringido a empresas marroquíes o sociedades mixtas.

Este tipo de medidas pretenden favorecer a las compañías marroquíes frente a las españolas, que copan ya buena parte de estas rutas. Sin embargo, la debilidad de las compañías marroquíes hizo que, por ejemplo, la última licitación quedará desierta.



## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

### SECTOR AÉREO:

- Excesivo peso de la aerolínea nacional (RAM) en la ordenación del sector: Como ya se ha explicado en apartados anteriores, la aerolínea estatal RAM tiene mucho poder en la ordenación del sector a pesar de que éste está en teoría liberalizado desde la firma del acuerdo Open Skies de Marruecos con la Unión Europea en 2007. Un ejemplo muy claro es su presencia en el organismo encargado del reparto de slots y ordenación de los horarios en los aeropuertos, atribuyéndose siempre los mejores horarios y slots frente a las aerolíneas extranjeras. Este peso excesivo de la RAM hace que el mantenimiento en el sector de las aerolíneas en Marruecos sea bastante complicado, y de hecho hay varias compañías que han tenido que retirarse del mercado como Easyjet o Helitt u otras como Vueling que han experimentado dificultades.

### SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE:

- Las principales barreras en el sector del transporte terrestre ya se han mencionado en el apartado anterior (necesidades de autorización, prohibición de cabotaje para compañías extranjeras, acuerdos de arrastre, etc).

### 7.3 OTRAS BARRERAS A LA INVERSIÓN

- Elevada inversión en plataformas logísticas: El coste de la puesta en marcha de plataformas logísticas es excesivamente alto, especialmente en las zonas con más demanda como Casablanca, Meknes, Agadir y Nador.
- Escasa formación de la mano de obra: En muchas ocasiones, los prestatarios se ven obligados a contratar personal extranjero para la formación operacional e intermediaria (los conductores de camiones, los administradores portuarios, gerentes de almacenes, etc.). A la falta de personal cualificado en materia logística, se une un sector del transporte (esencialmente por carretera) que en su mayoría no es profesional.
- Externalización logística no desarrollada: Algunas empresas (en su mayoría familiares) no desean externalizar su logística, ya sea porque desconocen los costes que los procesos logísticos les suponen, porque lo consideran un servicio accesorio o porque no desean declarar parte del comercio que realizan y por tanto no quieren que quede constancia de una trazabilidad de sus productos.
- Riesgo de fuerte competencia: La publicidad que se ha hecho en torno a la logística y a su poder de crecimiento, lleva a numerosos empresarios a intervenir en el sector (inversores, transportistas, etc.), lo que puede traducirse en excesiva competencia no diferenciada. En este mismo sentido cabe mencionar la importancia del sector informal que compite con las empresas legales del sector.

## 7.4 INCENTIVOS

Dentro de los incentivos a la implantación en el país cabe destacar como específicos del sector de la logística:

- Exoneración del IVA a la importación durante 24 meses a partir del comienzo de actividad de la sociedad de los autocares, los camiones y bienes de equipo accesorios adquiridos por las empresas de transporte internacional por carretera (a inscribir en una cuenta de inmovilización).
- Exoneración del IVA interior durante 24 meses a partir del comienzo de actividad de la sociedad los autocares, los camiones y bienes de equipo accesorios, a inscribir en una cuenta de inmovilización, adquiridos por las empresas de transporte internacional por carretera.

Existen además otros incentivos generales para estimular las inversiones que se pueden consultar en la [Guía de Incentivos a la Implantación en Marruecos](#).

# 8. PERSPECTIVAS DEL SECTOR

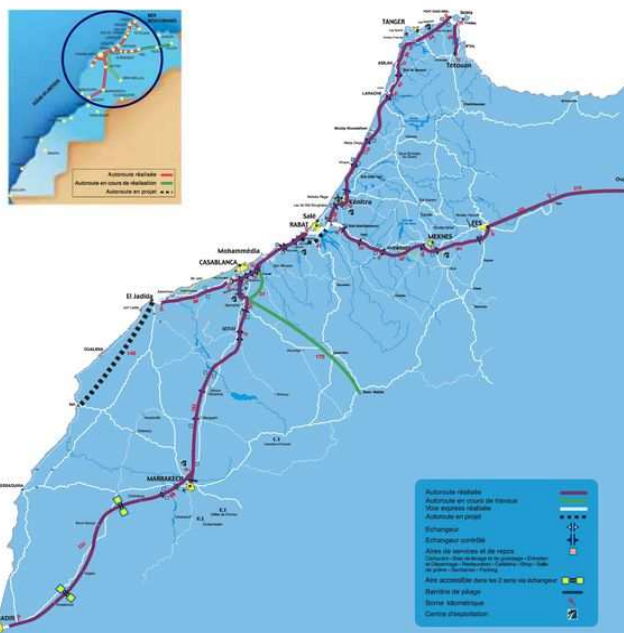
## 8.1 INFRAESTRUCTURAS

La red de infraestructuras de transporte en Marruecos tiene un nivel de desarrollo que permite conectar las grandes ciudades del país, aunque existe aún margen de mejora a la hora de, por ejemplo, conectar esas grandes ciudades con poblaciones más pequeñas. Precisamente en los últimos años las inversiones gubernamentales se han dirigido a ampliar esta red y mejorar su calidad.

### Transporte por carretera

Actualmente, existen ocho autopistas principales que unen las diferentes ciudades marroquíes. Estas son:

- A1: Rabat-Tánger. 223 km.
- A2: Rabat-Fez-Oujda. 469 km.
- A3: Rabat-Casablanca. 90 km.
- A4: Tánger-Puerto Tánger Med. 54 km.
- A5: Casablanca–Al Jadida. 81 km.
- A6: Tetuán-Fnideq. 28 km.
- A7: Casablanca-Agadir. 453 km.
- A8: Khourighba-Beni Mellal. 95 km.



Fuente: Ministerio de Equipamiento y Transportes.

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

Además, hay también otros tres tramos de autopista que están en construcción:

- A1: Circunvalación de Rabat. 41 km.
- A2: Al Jadida-Safi. 141 km.
- A8: Berrechid-Khourigba. 77 km.

### Transporte marítimo

Los dos puertos principales son el de Tanger Med y el de Casablanca. En lo que a Tanger Med 1 se refiere, su actividad en 2013 contó con más de dos millones y medio de contenedores TEU y para 2014 se prevé que la cifra llegue a 2,7 millones. Tiene conexiones con 120 puertos internacionales, de los cuales 34 están en Europa y 31 en América del Norte; 1,7 millones de pasajeros y 650.000 vehículos. El complejo Tanger Med 1 & 2 tiene menos actividad que otros puertos como Amberes o Rotterdam, pero está muy por delante de Valencia, Algeciras, Marsella, Le Havre, Barcelona o Las Palmas. Por su parte, el puerto de Casablanca tiene un tráfico anual de 1,6 millones de contenedores según los datos de la [Agencia Nacional de Puertos \(ANP\)](#).

En total Marruecos dispone de 28 puertos (incluyendo Tanger Med y Casablanca) lo que por regiones se traduce en: 6 en el Mediterráneo, 7 en el Estrecho, 2 en la zona Norte Atlántica, 1 en Casablanca, 4 en la zona Central Atlántica, 4 en la zona Sur Atlántica y 4 en el Grand Sur. Además de Tanger Med y Casablanca, se pueden destacar otros puertos importantes del país como: Agadir (de pesca y comercial), Nador, Mohammedia (hidrocarburos), Jorf Lasfar (de fosfatos), Safi, etc.

A medio plazo está prevista la construcción del puerto de Nador West Med cuya licitación salió la primera semana del mes de noviembre de 2014. Este proyecto prevé tener una capacidad de almacenamiento de dos millones de toneladas y captar el 20% del tráfico mediterráneo de hidrocarburos, cuando esté terminado. El proyecto ha sufrido diferentes contratiempos que han ido modificando su calendario previsto. Se espera que esté operativo al menos en su primera fase en el año 2019.

### Transporte ferroviario

La ONCF administra y explota una red de 2.210 kilómetros de línea, de los cuales más de 600 son de vía doble y 1014 están electrificados (3.000 voltios). Esta red comporta igualmente 528 km de vías de servicio y 201 km de ramificaciones particulares que enlazan diversas empresas con el tejido ferroviario nacional.

Así, la red ferroviaria marroquí, que permite velocidades de 160km/h en ciertos tramos, se presenta como un gran pasillo que une el Sur (Marrakech) con el Este (Oujda), y cuenta con diversas ramificaciones hacia Tánger, Safi, Oued Zem, El Jadida y Bouarfa. Esta red comunica, por tanto, las principales ciudades y los principales puertos del Reino (Casablanca, Safi, Jorf Lasfar, Tanger Med y Nador). No hay que olvidar tampoco el proyecto de línea de alta velocidad que unirá Tánger con Agadir en un trayecto de sólo 4 horas. Los trabajos de construcción están en marcha y el estado de realización del proyecto a día de hoy es del 57%. Se espera la finalización del proyecto para 2017.

Hay que destacar también la terminal de contenedores de Casablanca, que funciona desde 2008 a modo de “puerto seco” y en la que se pueden realizar todos los trámites de despacho aduanero. Está situada a 6 Km del puerto y muy cerca de las zonas industriales de Casablanca. Es la primera de toda una red de terminales que se situarán cerca de las plataformas logísticas y que pretenden así mejorar y agilizar los flujos logísticos multimodales.

### Transporte aéreo

Marruecos cuenta con 16 aeropuertos internacionales, repartidos por toda la geografía marroquí. Por zonas, se pueden agrupar de la siguiente manera: Dakhla y El Aaiún en el sur; Agadir, Essaouira, Beni Mellal, Ouarzazate, Marrakech, Errachidia, Casablanca, Rabat y Fez en la zona central; Tánger, Tetuán, en el norte; y Alhucemas, Nador y Oujda en el Noreste. Por tráfico los más importantes son Casablanca, Marrakech, Tanger y Agadir.

La mayoría de estos aeropuertos, sin tener en cuenta el de Casablanca que por su tamaño e importancia tiene una gran oferta de vuelos, tienen conexiones con las principales ciudades de los países vecinos, como Madrid, París, Argel, Túnez o Milán. En los últimos años se han ido añadiendo destinos nuevos como Barcelona, Londres o Frankfurt.

### Otras infraestructuras

Marruecos es uno de los principales exportadores de fosfatos del mundo a través de la [Office Chérifien des Phosphates \(OCP\)](#). Por ello, está invirtiendo en la construcción de infraestructuras que permitan agilizar el flujo logístico de este producto. Hasta la fecha el transporte de fosfatos suponía casi 49% de la cifra de negocios de la ONCF, sin embargo la OCP ha pasado de transportar este material a través de un *slurry pipe* desde Jorf Lasfar a Khourighna que ha comenzado a operar en el mes de octubre de 2014. Se prevé además la construcción de un segundo *slurry pipe* desde Benguerir a Safi.

## 8.2 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES. ESTRATEGIA NACIONAL

Dada su posición geográfica privilegiada, Marruecos aspira a convertirse en la plataforma logística entre África y Europa por excelencia. Por ello, el gobierno marroquí está llevando a cabo la Estrategia Nacional de desarrollo de la competitividad logística, cuyo objetivo es completar el desarrollo del país en este sector y aumentar la eficiencia de sus flujos de mercancías y convertirse así en una referencia internacional.



Gráfico 3: Pirámide de desarrollo del sector logístico. FUENTE ADML

Asimismo, el gobierno marroquí, a través de las diferentes agencias sectoriales, ha lanzado planes gubernamentales en todos los ámbitos relacionados con la logística. Estos son: la **Estrategia Portuaria Nacional 2030**, el **Plan Estratégico 2011-2016** de la Office National des Aéroports (ONDA), el **Contrato-Programa de transporte por Carretera 2011-2015** y el **Programa 2010-2015** de la Office National des Chemins de Fer (ONCF).

Todos ellos, incluida su descripción y los planes de inversiones que los acompañan están descritos en el siguiente apartado.

### 8.2.1 Estrategia Nacional de desarrollo de la competitividad logística

Elaborada en 2010 por el Ministerio de Equipamiento y Transporte, en asociación con la Confederación General de Empresas de Marruecos (CGEM), pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- **Reducción de costes logísticos de Marruecos hasta el 15% del PIB en 2015.**
- **Aceleración del crecimiento del PIB**, gracias al aumento del valor añadido inducido por la bajada de costes logísticos (aumento de 3 a 5 puntos del PIB en 2015 en impacto directo).
- **Contribución al desarrollo sostenible del país reduciendo sus emisiones al medio ambiente:** disminución de 30% del número de toneladas/kilómetro en 2015, reducción de 35% de las emisiones de CO<sub>2</sub> en 2015, descongestión de carreteras y ciudades, etc.

Para lograr estos objetivos, la puesta en marcha de la nueva estrategia logística de Marruecos se articula en torno a cinco ejes principales, para los que se prevé una inversión, en el periodo 2010-2030, de 116.000 millones de dirhams (10.500 M€), de los que, solamente hasta 2015, se invertirán 63.000 millones (5.700 M€).

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

1. Desarrollo y puesta en funcionamiento de una red nacional integrada de Zonas Logísticas Multi-Flujo (ZLMF) conectadas a las infraestructuras y situadas cerca de las áreas de producción concentrar los flujos de mercancías, descongestionar los centros urbanos y reducir las emisiones de CO2.

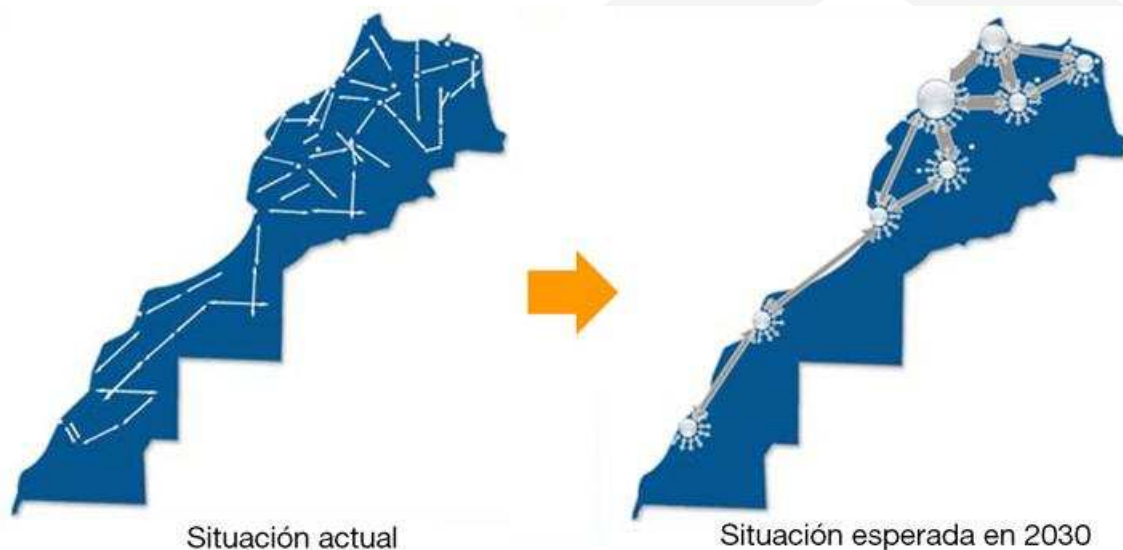


Gráfico 4: Comparación de la interconectividad logística de Marruecos. Fuente AMDL.

Contenedores	Distribución y subcontratación logística	Agro-comercialización	Cereales	Materiales de construcción
Carga/Descarga. Almacenamiento. Clasificación y Mantenimiento.	Servicios para la distribución de mercancías. Servicios logísticos para industriales y gran distribución.	Servicios de equipamiento para comercializar productos agrícolas (almacenamiento, cadenas de frío, trazabilidad, control de calidad, servicios administrativos).	Servicios para almacenamiento y distribución de cereales importados o domésticos. Lavado, fertilización de semillas, selección y clasificación de cereales.	Comercialización de materiales de construcción y componentes prefabricados. Transformación y fabricación de componentes prefabricados.

Tabla 3: Tipos de plataformas logísticas de Marruecos. Fuente AMDL.

2. Optimización y masificación de los flujos de mercancías a través de:
  - La masificación de flujos de mercancías alrededor de las plataformas logísticas.

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

- La utilización del modo de transporte más adecuado y de soluciones de transporte multimodal.
  - Una mejor planificación de puntos de entrada y salida de las diferentes mercancías de importación-exportación o domésticas.
3. Puesta a punto de los actores logísticos adecuados, para lo que es necesaria una modernización que permita mejorar el transporte por carretera y atraer inversiones en el sector de la logística para favorecer la aparición de operadores nacionales e internacionales integrados.
  4. Plan nacional de formación en oficios logísticos:

La componente de recursos humanos es uno de los principales ejes de la estrategia. Se ha definido en la nueva estrategia un plan de formación que abarca los diferentes niveles de calificación: operadores especializados, técnicos especializados, ingenieros y managers.

A continuación, se muestra una tabla resumen con las profesiones logísticas identificadas, cada una con diferentes perfiles, para los programas de formación.

	Perfiles	Necesidades en 2015	Necesidades en 2030
Managers	2	800	2.400
Ingenieros	3	1.500	5.100
Técnicos especializados	8	12.950	34.200
Operadores especializados	6	46.300	132.000
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>61.600</b>	<b>173.000</b>

Tabla 4: Número de profesionales requeridos por especialización. Fuente AMDL.

5. Creación de un marco de gestión para la puesta en marcha de la estrategia:

El actor principal en este sentido es la [Agencia Marroquí de Desarrollo de la Logística \(AMDL\)](#) que vio la luz a mediados de 2012 y es la encargada de poner en marcha la estrategia. También se ha creado, en el seno de la AMDL, un Observatorio Marroquí de la Competitividad Logística, pilotado por un subcomité público-privado.

Todo este plan de acción, que se desprende de la nueva Estrategia Logística, es operado en modalidad de partenariado entre el Estado (Ministerios de Interior, Economía, Transporte y Hábitat) y el sector privado (CGEM). Esta relación de partenariado se articula a través del Contrato-Programa del transporte por carretera 2011-2015.



## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

El balance que se puede hacer a día de hoy del desarrollo de la estrategia logística es positivo. Se ha creado ya el marco de gestión y gobernanza de la misma a través principalmente de la AMDL. Asimismo, se han firmado ya varios contratos-programa para la ejecución de las distintas medidas previstas. Los avances más importantes se han hecho sobre todo en el desarrollo de las distintas zonas logísticas y multiflujo. Todo esto tiene su reflejo en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, que en su clasificación del año 2012 situaba a Marruecos en el puesto número 50, por detrás de Túnez (41) pero por delante de Egipto (57) o Argelia (125) entre otros. El Índice de Desempeño Logístico refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. Desde el año 2007 Marruecos ha subido 44 puestos desde el número 94 que ocupaba en el año 2007. Las mejores puntuaciones las tiene en infraestructuras (39ª) y plazos de entrega (46º), mientras que las peores las obtiene en en aduanas (65º) y calidad de los servicios (59º).

### 8.2.2 Estrategias sectoriales

#### ➤ Estrategia Portuaria Nacional 2030

Los flujos de tráfico que transitan a través de terminales portuarios comerciales han ido aumentando en los últimos diez años en torno a 6% al año y se prevé que, para el año 2030 dicha demanda triplique, prácticamente, la actual. Conscientes de ello, las autoridades marroquíes han elaborado la Estrategia Portuaria Nacional para el horizonte 2030, que pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Búsqueda de eficiencia portuaria a través de la innovación.
2. Favorecer el rendimiento logístico de los puertos.
3. Optimizar la valorización de las infraestructuras portuarias.
4. Posicionarse en el contexto nacional, regional e internacional.
5. Sacarle partido al papel estructural de los puertos.
6. Integrar los objetivos medioambientales y urbanos en la fase inicial de los proyectos de inversión.
7. Permitir la adaptación a las incertidumbres a largo plazo.

Dentro del quinto eje, se han definido seis polos portuarios en Marruecos. Estos polos son agrupaciones geoeconómicas y estratégicas de puertos de una región o de una zona alrededor de uno o varios puertos importantes. La siguiente figura muestra esta disposición.

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

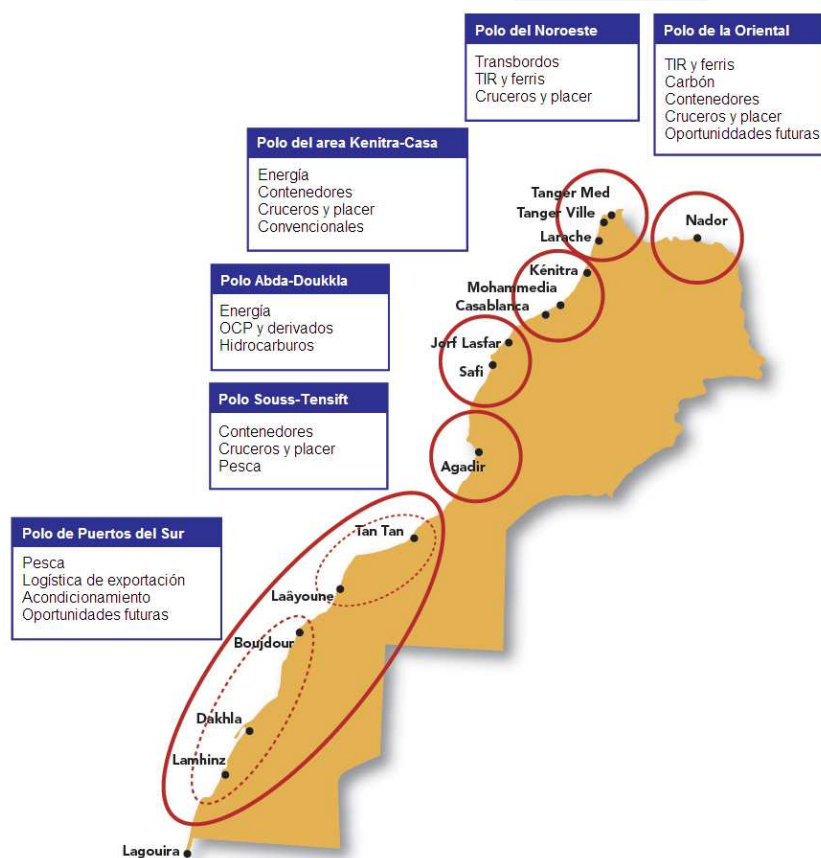


Gráfico 5: Polos portuarios de Marruecos. Fuente AMDL.

La financiación de las inversiones se realizará a través del Estado (vía las agencias portuarias) o de operadores del sector, ya sea en el marco de concesiones o de partenariados público-privados. Si bien el gobierno se ha mostrado favorable a la implicación privada en lo que a inversiones operacionales se refiere (gestión de terminales, manutención), no se ha pronunciado sobre las inversiones en infraestructuras portuarias nuevas.

Puerto	Inversión (MDH) <sup>1</sup>
Nador Ville (optimización y reconversión)	510
Nador West Med (disparadores de energía)	8.810/9.600
Tanger Ville	2.340
Kenitra Atlantique	5.930
Mohammedia (externalización y mejora)	2.430
Casablanca (acondicionamiento interior y extensión de contenedores)	9.540
Jorf Lasfar (extensión en curso (ONEE-OCP))	3.730
Jorf Lasfar (nuevo dique)	14.094
Safi Ville	800
Safi (nuevo puerto granel)	10.800
Agadir	3.930
Tan Tan (extensión)	520
Tan Tan wharf charbonnier	1.390
El Aaiún	1.210
Tarfaya	500
Boujdour	1.130
Dkhla Atlantique	6.540
Total	74.204/74.994

Tabla 5: Estimación de coste de la construcción de los principales puertos. Fuente AMDL.

### ➤ Programa 2010- 2015 de la ONCF

Tras finalizar su programa anterior, que abarcaba el periodo 2005-2009, la **Office National des Chemins de Fer (ONCF)** elaboró un nuevo programa de cinco años en 2010.

En este marco, la ONCF se ha embarcado en un ambicioso proyecto de ampliación y mejora de su red, no solo para transporte de viajeros, sino también para el de mercancías.

<sup>1</sup> Tipo de cambio medio de 2012:1€ =10,96 DH

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

En lo que al primero se refiere, la ONCF ha puesto en marcha la construcción del Tren de Alta Velocidad (TGV, en sus siglas en francés) que unirá Tánger con Casablanca que ya hemos mencionado anteriormente. Además, para 2030, el trazado debería aumentar hasta 1.500 kilómetros de vías de alta velocidad. Con ello, se reducirán sustancialmente los tiempos de los diferentes trayectos entre las principales ciudades marroquíes.

Línea	2007	2030	Ganancia
Casablanca-Tánger	5h45	1h30	4h15
Rabat-Tánger	4h45	1h	3h45
Casablanca-Marrakech	4h20	1h40	2h40
Rabat-Fez	3h30	1h	2h30
Casablanca-Agadir	-	2h35	-
Tánger-Fez	5h30	1h40	3h50
Fez-Oujda	5h10	1h20	3h50

Tabla 6: Impacto de las líneas de alta velocidad en la duración de los trayectos. Fuente ONCF.

En lo que al transporte ferroviario convencional se refiere, la ONCF destinará 1.500 millones de dirhams (135 millones de euros) para la modernización de la red existente. Esta modernización consistirá en un aumento de capacidad de la línea Casablanca-Kenitra y la mejora de ciertas líneas como Settat-Marrakech o Fez-Oujda, entre otras. Asimismo, se prevé mejorar las medidas de seguridad a través de la supresión de los pasos a nivel, el cierre automático de las puertas en todos los trenes, la construcción de muros de cierre y de pasarelas, así como una mejora de los sistemas de señalización. Asimismo, la ONCF pretende acondicionar las zonas de actividad logística, situadas junto a las terminales de contenedores (puertos secos). Se trata, concretamente, de almacenes y de oficinas destinados a profesionales de la logística para realizar prestaciones integradas y creadoras de valor añadido: almacenamiento, etiquetado, embalaje, gestión de stocks, preparación de pedidos, transporte, etc.

### ➤ Plan Estratégico de la ONDA 2011-2016

Otro de los planes sectoriales logísticos es el Plan Estratégico de la **Office National des Aeroports (ONDA)**, que pretende adaptar la oferta de transporte aéreo marroquí a las nuevas características del mercado. Así, pretende complementar el desarrollo de los aeropuertos, no sólo con la Estrategia de desarrollo de la competitividad logística, sino también con la Vision 2020 del sector turístico.

En este contexto, la ONDA tiene prevista una inversión de 2.000 millones de dirhams anuales (181 M€). Este programa pretende llevar a cabo diversos proyectos, entre los que destacan reformas, ampliaciones y mejoras en los siguientes aeropuertos:

- El aeropuerto de Fez, con una inversión de 620 millones de dirhams (56 M€), cuya capacidad debería pasar a 2,5 millones de pasajeros anuales. (Los trabajos tenían que haber finalizado en septiembre de 2014).

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

- El aeropuerto de Marrakech-Menara que doblará su capacidad hasta 8,5 millones de viajeros al año para el mes de marzo de 2015. La estrategia prevé también la construcción de un segundo aeropuerto más a largo plazo.
- El aeropuerto de Casablanca pretende aumentar su capacidad actual (de 7,5 millones de pasajeros al año) hasta superar los 11,6 millones de pasajeros. La finalización de las obras se prevé para septiembre de 2016.

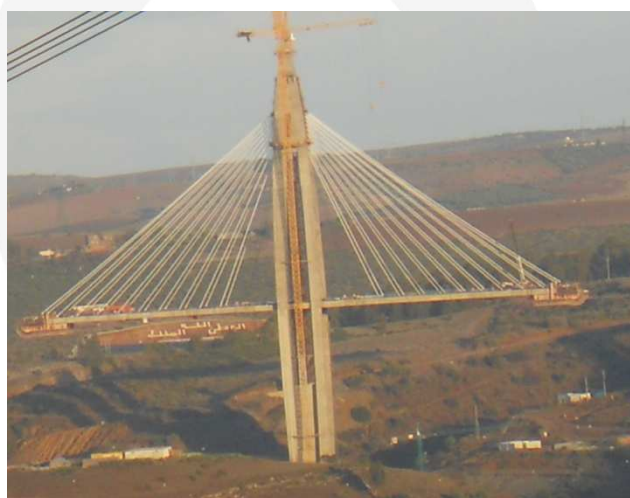
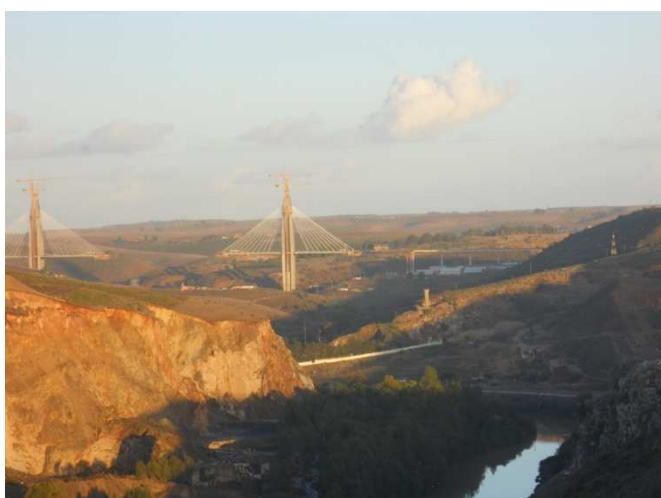
Asimismo, la ONDA tiene previsto multiplicar por 2,5 la capacidad de sus estaciones de flete de mercancías en los próximos cinco años. Cabe destacar que, actualmente, son siete los aeropuertos marroquíes que disponen de estación de flete de mercancías.



## 9. OPORTUNIDADES

### Infraestructuras logísticas

Para poder llevar a cabo la Estrategia de Logística y cumplir todos los objetivos en ella previstos se prevé la construcción de muchas infraestructuras nuevas, así como la remodelación de algunas de las ya existentes. De este modo, aparece aquí una oportunidad de negocio interesante para empresas especializadas en este tipo de obras y construcciones que puedan participar en **licitaciones de construcción, estudio y supervisión de obras públicas**, contratos de mantenimiento, etc. Al ser un sector tan amplio, no existe un único organismo que convoque licitaciones en Marruecos. Así, el [Ministerio de Equipamiento y Transporte](#) es una de las principales entidades convocantes y publica en su página web la mayoría de sus licitaciones. Las licitaciones se pueden consultar también en la página de [Marchés Publics](#). Del mismo modo, tomando en consideración los diferentes modos de transporte anteriormente mencionados, se encuentran numerosas ofertas publicadas por las principales entidades que los gestionan en sus páginas web. Es el caso de la [ONCF](#) para el transporte ferroviario, la [ONDA](#) para el transporte aéreo, la sociedad [Autoroutes du Maroc \(ADM\)](#) para las carreteras, la sociedad [Marsa Maroc](#) para los puertos marítimos y la [SNTL](#) para la logística en general.



Obras de la autopista de circunvalación de Rabat (noviembre 2014).

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

No hay que olvidar tampoco la oportunidad que aparece una vez construidas esas infraestructuras, en lo que se refiere a la **operación y gestión** de las mismas. En este caso la estrategia prevé la utilización de **partenariados público-privados (PPP)**.

Otro de los modos tradicionales de acceso al mercado de transporte marroquí, como son las concesiones administrativas a medio y largo plazo. Estas concesiones pueden ser de diversa índole y abarcan todos los subsectores descritos en esta nota. Como ya se ha mencionado, existen referencias de empresas españolas presentes en Marruecos explotando estas licencias. Es el caso de ALSA, con los autobuses urbanos de Marrakech, Agadir y Tánger, Globalia con el handling del aeropuerto de Casablanca o las navieras Trasmediterránea, Balearia o Boluda, entre otros. La mayoría de estas autorizaciones se obtienen mediante licitación internacional.

### Operadores logísticos integrados

Existen diferentes niveles de servicios que se pueden ofrecer. Así, las empresas que deseen operar en el país pueden optar por tener, desde una pequeña flota de vehículos de transporte y ofrecer **servicios de envío monomodal**, hasta un **sistema integrado multimodal** que cubra toda la cadena logística.

Un modelo de negocio muy abundante, sobre todo en el norte del país, es el que ubica en Marruecos una parte intensiva en mano de obra de su cadena de valor. Son muchas las empresas que deciden instalar sus centros de producción en Marruecos y para aprovechar esta ventaja necesitan unos servicios logísticos eficientes, con un corto tiempo de respuesta, que permita competir con los inferiores salarios de Asia. Esta capacidad de reacción supone ahorros en stock y un funcionamiento en tiempo real que permite atender la demanda de manera inmediata y, por tanto, sin necesidad de planificación a medio plazo. Por ello, es también una oportunidad a tener en cuenta para empresas de logística que decidan **acompañar a sus clientes** cuando éstos se instalan en Marruecos.

Hay que incluir aquí también servicios relacionados con **la gestión de stock de grandes clientes** como puede ser la distribución de productos de gran consumo fabricados localmente. Finalmente, merece la pena considerar también la posibilidad de establecer plataformas logísticas multiclientes encaminadas a captar **la externalización de los servicios logísticos de las PYMES**.

### Transporte Internacional por Carretera

Otra opción dentro de los servicios logísticos integrados es la posibilidad de realizar acuerdos de partenariado con compañías marroquíes de cara a ofrecer **servicios y rutas más amplias hacia el centro y norte de Europa o hacia el eje Mauritania-Senegal-Mali** y no sólo en Marruecos.

### Servicios logísticos especializados

Otra buena oportunidad es todo lo que tiene que ver con la demanda de servicios logísticos especializados por empresas con necesidades especiales como puede ser la de un operador logístico especializado en **e-commerce, servicios de transporte urgente, servicios de transporte de vehículos o transportes especiales (maquinaria pesada, aerogeneradores, turbinas...)**.

### Otros servicios

En base al cuarto eje de la estrategia de Desarrollo de Competitividad Logística, en el que se pretende aumentar en 173.300 el número de profesionales logísticos, están surgiendo empresas de **formación en materia logística**. En efecto, uno de los principales problemas que se

encuentran los operadores del sector es la falta de personal cualificado. Por ello, diversas entidades, tanto públicas como privadas, se están posicionando en el mercado de la formación. Se trata no solamente de universidades y centro de estudios técnicos, en donde se comienzan a ofertar MBAs sobre logística, sino también consultorías que, asociadas con operadores, crean empresas de formación.

### Consultoría logística

Los gabinetes de consultoría logística los que representan otro de los negocios que están cada vez más en auge en el país. Estas consultoras asesoran a las empresas locales sobre sus posibilidades de **organización, formación y despliegue de soluciones logísticas**. Esas empresas locales son fundamentalmente PYMES, que no tienen recursos ni tiempo para ocuparse de temas logísticos pero que, aun así, pretenden ahorrar costes a través de la optimización logística.

### Soluciones TIC

Por último, cabe mencionar otras alternativas como son el **desarrollo de aplicaciones y soluciones TIC para los servicios logísticos o la venta y/o alquiler de maquinaria y equipamiento de transporte**.



# 10. INFORMACIÓN PRÁCTICA

## 10.1 ENLACES DE INTERÉS

- [Guía País](#): Documento elaborado por la Oficina Comercial en el que se incluye toda la información básica sobre el mercado marroquí (cómo constituir una empresa e instalarse en el país, régimen de impuestos, información de aduanas, direcciones institucionales de interés, etc.).
- [10 Consejos para invertir en Marruecos](#): Documento que recoge 10 consejos a tener en cuenta a la hora de invertir en el país debido a su particular cultura empresarial.
- [Protocolo de aplicación del acuerdo entre España y Marruecos relativo al transporte internacional por carretera de mercancías y pasajeros.](#)
- [Partenariado público-privado \(PPP\) para proyectos de interés público en Marruecos.](#)
- [Informe de feria Logismed 2014.](#)
- [Estudio sobre las Zonas Industriales en Marruecos.](#)
- [Estudio sobre el mercado de la gran distribución en Marruecos.](#)
- [Marruecos. Canales de distribución.](#)
- [Estudio sobre el sector ferroviario en Marruecos.](#)
- [Estudio sobre la Estrategia del Sector Marítimo de Marruecos y el desarrollo del pabellón nacional](#): Estudio realizado por la empresa ALG en el que se analiza el estado del sector del transporte marítimo de Marruecos y la ejecución de la estrategia gubernamental prevista.
- [Estrategia Nacional de la Logística](#): Estrategia desarrollada por el Ministerio de Equipamiento y Transporte para el desarrollo del sector logístico en Marruecos.
- [Estrategia portuaria.](#)
- [Estrategia ferroviaria.](#)
- [Estrategia aeroportuaria.](#)

## EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN MARRUECOS

### 10.2 INSTITUCIONES ADMINISTRATIVAS

- Ministerio de Equipamiento y Transporte: [www.mtpnet.gov.ma](http://www.mtpnet.gov.ma)
- ONDA: Office National des Aéroports: [www.onda.ma](http://www.onda.ma)
- ONCF: Office National des Chemins de Fer. [www.oncf.ma](http://www.oncf.ma)
- Marsa Maroc: [www.sodep.co.ma](http://www.sodep.co.ma)
- ADM: Société National des Autoroutes du Maroc. [www.adm.co.ma](http://www.adm.co.ma)
- ANP: Agence National des Ports. [www.anp.org.ma](http://www.anp.org.ma)
- SNTL: Société National des Transports et de la Logistique. [www.sntl.ma](http://www.sntl.ma)
- CGEM: Confédération Generale des Entreprises au Maroc. [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

### 10.3 ASOCIACIONES DEL SECTOR

- FNRT: Fédération Nationale du Transport Routier. <http://www.fntr.ma>
- AMTRI: Association Marocaine des Transports Routiers Internationaux. <http://www.amtri.ma>
- AFFM: Association des Freight Forwarders du Maroc. <http://affm.info>
- AMLOG: Association Marocaine de la Logistique. <http://www.amlog.ma>
- AMFMT: Association Marocaine de la Formation dans les Métiers du Transport Routier. <http://www.amlog.ma>

### 10.4 FERIAS DEL SECTOR

#### Logismed

Salon International du Transport et de la Logistique pour la Méditerranée

Organizado por COHESIUM

Lugar: Centro Internacional de Conferencias y Exposiciones de la Office des Changes

Próxima edición: 7-9 de mayo de 2013

Horario de apertura: de 10 h a 18h

Tel: +212 520 22 50 51 / 52

Fax: +212 522 20 31 75

Web: [www.logismed.ma](http://www.logismed.ma)

SALON INTERNATIONAL DU TRANSPORT ET  
DE LA LOGISTIQUE POUR LA MEDITERRANEE