

# Negocios en Marruecos: algunos consejos prácticos

---

Oficina Económica y Comercial de Rabat (Marruecos)

## 1. Acérquese a Marruecos desde la frialdad del hombre de negocios: evite estereotipos y busque asesoramiento previo.

- ❑ Marruecos presenta importantes oportunidades de negocio, pero es un país con alto coste de entrada y aprendizaje.
- ❑ Proximidad, relaciones culturales, personales , etc: riesgo de ilusión óptica desde el punto de vista económico.
- ❑ El “exceso de información” incrementa el valor de la “buena información”.
  - ***Busque asesoramiento en las instituciones españolas de apoyo a la internacionalización en destino: Ofecomes y /o Cámaras de Comercio.***
  - ***Consulte a otras empresas de su sector que pudieran haber tenido experiencia previa en Marruecos.***
  - ***Recomendable experiencia previa en internacionalización***

**3.2. Sólo elija Marruecos después de un análisis detallado de sus ventajas y costes como estrategia de internacionalización según sea su mercado: mercado local/ mercado público / mercado internacional.**

- ***Nunca elija Marruecos si su objetivo es aliviar su cuenta de resultados a corto plazo.***

**3.3. Defina un plan de implantación y estrategia a M.P, incluido cuando su mercado es local o público (1)**

- ***Evite estrategias cortoplacistas, puesto que suelen existir importantes costes imprevistos y el retorno de la inversión raramente aparece de forma rápida.***
- ***Cuente con soporte financiero que le permita cubrir un coste de aprendizaje en principio alto.***

## 3.3. Defina un plan de implantación y estrategia a M.P, incluido cuando su mercado es local o público (2)

- *En materia de costes, se recomienda un análisis pormenorizado con respecto a otros destinos alternativos / competitivos, puesto que el mix puede ser muy variable y el coste de algunos factores (telecomunicaciones, energía, mano de obra cualificada) puede estar por encima de los países de su entorno.*
- **En relación a su mercado objetivo:**
- *Estudie profundamente a su competencia, especialmente si es local.*
- *No limite innecesariamente su mercado. Aunque su estrategia se oriente básicamente al mercado local, aproveche las oportunidades de la posición geográfica de Marruecos y estrategia de apertura del país.*

## 3.4. Invierta tiempo y esfuerzo en crear un marco de confianza con sus interlocutores.

### ***Preste especial atención a las relaciones personales:***

- *Preséntese ante las autoridades marroquíes y departamentos ministeriales con relación directa o indirecta con su negocio.*
- *Estreche sus relaciones con proveedores, clientes, distribuidores , etc.*
- *La presencia física es importante. No es un país para hacer negocios a distancia.*
- *El uso del francés es adecuado pero algunas palabras de árabe pueden ser muy valoradas.*
- *Evite temas sensibles como hábitos religiosos, imagen familia real, integridad del territorio, etc.*

## 3.5. No subestime la dificultad del nuevo entorno de hacer negocios.

- *Instrumentos y métodos de **negociación**: aprenda a generalizar, sofisticar y adaptar la técnica del regateo para las relaciones de su negocio, y recuerde:*
  - *La casa siempre gana (algo).*
  - *Lo que para Usted puede ser un juego para su contraparte es casi una forma de vida.*
  - *Le lleva ventaja ( siempre).*
- *Distinta percepción del **tiempo**, por lo que necesitara constancia para alcanzar los objetivos buscados.*
- *Conociéndolo evitara costes indebidos y esfuerzos innecesarios*
- *Recuerde que su contraparte puede utilizar el alargamiento del tiempo a su favor .*
- *Distinto lenguaje; aprenda a **leer entre líneas**, especialmente si:*
  - *Lo que intuye que se quiere decir es negativo.*
  - *Lo que intuye que ha ocurrido implica un reparto de responsabilidades.*

## 3.6. Preste especial atención a la hipotética conveniencia y/o elección del socio local o intermediario

- ❑ La importancia de las relaciones personales y/o círculos de amistad a la hora de hacer negocios ( 4º consejo), unido a las potenciales dificultades de las nuevas reglas del juego (5º consejo) han “mitificado” la importancia del socio local, lobbista o intermediario.
- ❑ La existencia de socio local (\*) no es ni condición necesaria ni suficiente para el éxito del negocio, convirtiéndose en el peor de los casos en una fuente innecesaria de riesgo. Cada negocio es distinto: su valor añadido dependerá del sector de actividad y del socio propiamente dicho.
- ❑ El lobby o introductor es una figura asumida en el mundo de los negocios pero son altas las dificultades de elección en un mercado dónde existe un claro problema de selección adversa
  - ***Dedique el 100% de su atención a su elección, y coteje la información recibida.***
  - ***Introduzca un marco eficiente de incentivos para controlar la relación y conocer de forma veraz el valor añadido de su contraparte.***
  - ***Desmitifique su rol, exija resultados medibles y recuerde que sólo Usted tiene la verdadera llave del éxito de su negocio.***

\* Salvo casos muy específicos, no existe ninguna obligación legal de contar con socio local

## 3.7. Cuente en todo momento con asesoría legal, respete los procedimientos administrativos y evite los atajos (1).

### Recuerde que:

- El marco regulatorio es próximo\* pero con lagunas (a veces poco accesible e interpretable).
- Es habitual que coexistan un excesivo garantismo burocrático con falta de eficiencia regulatoria.
- Es probable que un procedimiento lento y farragoso o una excesiva rigidez por parte de su interlocutor esconda aversión a la toma de decisiones/ responsabilidades en los mandos medios.
- Es posible que reciba todo tipo de incentivos y/o estímulos para saltarse el procedimiento habitual y disfrutar de un tratamiento privilegiado que a la larga le hace vulnerable.
- Es posible que su interlocutor prefiera negociar/ cerrar tratos oficiosamente, como pacto entre caballeros. Busque trazabilidad documental y medios fehacientes para poder defender sus intereses.
- Pocos marroquíes confían en la eficacia de su sistema judicial y de su propia administración. Prevenga los conflictos.





## 3.7. Cuente en todo momento con asesoría legal, respete los procedimientos administrativos y evite los atajos (2).

Por ello:

- **Siga rigurosamente todos los procedimientos, pasos y formalidades.** *Cuestiones meramente formales pueden bloquear indefinidamente una operación. Es su decisión intentar agilizar un paso pero NUNCA DEBE SALTÁRSELO.*
- **Cumpla escrupulosamente la Ley en todos los ámbitos.** *El coste de resolución de conflictos laborales, fiscales, aduaneros, etc es muy alto. Los conflictos a veces son inevitables incluso cumpliendo toda la norma y en caso de no cumplirla resultan insalvables.*
- **Trate de formalizar sus relaciones de negocios lo máximo posible y, en los contratos, evite cabos sueltos.** *Las renegociaciones son muy difíciles y cualquier cuestión que quedara abierta puede volverse en su contra.*
- **Cuente en todo momento con asesoría legal de confianza.** *En caso de litigio, necesitará contratar un despacho de abogados local. Es recomendable el doble asesoramiento: local e internacional instalado en el país, este último supervisor del anterior.*

## 3.8. Invierta en imagen, utilice la imagen de España y aproveche el buen momento de las relaciones (1)

- ❑ Buena percepción de nuestros bienes y servicios: hábitat, alimentación, moda, sanidad, educación y transporte.
  - ***Necesidad de invertir en canal de distribución para transformar el reconocimiento de marca en ventas.***
  
- ❑ Buena imagen tecnológica en calidad /precio. Percepción del know-how español como más aplicable a la realidad de Marruecos. En algunos casos esa percepción va acompañada además de imagen de excelencia (equipamiento agrícola y ganadero, infraestructuras, tecnología de energía renovables, tratamiento de aguas...).
  
- ***Invierta en imagen de su producto y empresa, con especial atención a las misiones inversas.***

## 3.8. Invierta en imagen, utilice la imagen de España y aproveche el buen momento de las relaciones (2)

- España y Marruecos conocen un excelente momento de las relaciones bilaterales, bajo un compromiso mutuo de reforzar el diálogo y la colaboración en el tratamiento de los dossiers más sensibles.
  - ***Trate de utilice esa realidad para incrementar sus oportunidades de negocio (sin subestimarla - mucho menos lo contrario- ): mejorar la interlocución, efecto arrastre de grandes eventos políticos o empresariales, etc.***

## 3.9. Utilice diversificadamente instrumentos de cobertura de riesgo

- ***Cobertura CESCE para asegurar grandes operaciones. Cobertura abierta en corto, medio y largo plazo. Póliza de inversiones.***
- ***Carta de crédito irrevocable confirmada por entidad bancaria reconocida ( en la medida de lo posible). Avaes y garantías bancarias....***
- ***Contratos públicos con financiación concesional española o multilateral para atenuar el coste de aprendizaje...***
- ***Asociaciones temporales de empresas para disminuir el riesgo de aplicación de preferencia nacional, riesgo político, etc.***

## 3.10. Utilice las instituciones e instrumentos de apoyo a la internacionalización

- ❑ Dispone de una importante red de instituciones de la Administración comercial española: dos Ofecomes (Casablanca y Rabat) y dos Cámaras de Comercio (Tanger y Casablanca), así como otro abanico de instituciones empresariales españolas o mixtas (CEPE- CGEM, etc).
  - ***Apóyese en las mismas antes (asesoramiento previo) y durante el proceso de internacionalización.***
  - ***Recuerde que el flujo de información puede ser útil incluso cuando el negocio le va bien, para prevenir o anticipar situaciones no deseables en el futuro...***
- ❑ Marruecos es un país para el que se ha desarrollado una Estrategia Integral de Desarrollo de Mercado (PIDM).
  - ***Busque en el abanico de instrumentos de apoyo a la internacionalización (información, promoción, financiación, el más adecuado para sus necesidades.***

## Conclusión.

Ninguno de estos consejos es condición suficiente para el éxito de su negocio pero es posible que el seguimiento de algunos de ellos si sea una condición estrictamente necesaria para que Marruecos sea una decisión optima en su estrategia de internacionalización.

Información adicional de la administración pública española en

•PORTAL DE OFICINAS COMERCIALES DE ESPAÑA:

•<http://www.oficinascomerciales.es>

•BUZONES DE CORREO ELECTRÓNICO DE LAS DOS OFECOMES EN MARRUECOS:

•[RABAT@COMERCIO.MINECO.ES](mailto:RABAT@COMERCIO.MINECO.ES)

•[CASABLANCA@COMERCIO.MINECO.ES](mailto:CASABLANCA@COMERCIO.MINECO.ES)

•PORTALES DEL MINISTERIO ESPAÑOL DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

•[www.mineco.es](http://www.mineco.es)

•[www.icex.es](http://www.icex.es)

# Enlaces a documentos españoles relevantes para los Negocios en Marruecos:

- Las 53 Preguntas más frecuentes sobre inversión en Marruecos.

[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_6239376\\_5287111\\_4298112\\_MA,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_6239376_5287111_4298112_MA,00.html)

- Guía de Negocios en Marruecos.

[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5299367\\_5296234\\_0\\_MA,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5299367_5296234_0_MA,00.html)

- Ficha y Simulador de Costes de establecimiento en Marruecos.

[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_65926238\\_7107420\\_0,00.html?codPais=MA&buscar.x=34&buscar.y=10](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_65926238_7107420_0,00.html?codPais=MA&buscar.x=34&buscar.y=10)

# Páginas webs marroquíes relevantes para los Negocios:

- Tesorería General del Reino: <https://www.marchespublics.gov.ma/>
- AMDI (Agencia Mar. Desarrollo de Inversiones): <http://www.invest.gov.ma/>
- ONCF (Oficina Nacional del Ferrocarril): <http://www.oncf.ma/>
- ONEP (Oficina Nacional del Agua Potable): <http://www.onep.ma/>
- ONE (Oficina Nacional de la Energía): <http://www.one.org.ma/>
- ADM (Autopistas de Marruecos): <http://www.adm.co.ma/>
- Marsa Maroc (logística portuaria): <http://www.marsamaroc.co.ma/>
- ANP (Agencia Nacional de Puertos): <http://www.anp.org.ma/>
- ONDA (Oficina Nacional De Aeropuertos): <http://www.onda.ma/>
- ADA (Agencia de Desarrollo Agrícola): <http://www.ada.gov.ma>

# Negocios en Marruecos: algunos consejos prácticos

H

