



Estudios de Mercado

El mercado de servicios jurídicos en Marruecos

Noviembre 2015

Este estudio ha sido realizado por
Lucía Manrique de Lara, bajo la supervisión de la
Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Casablanca

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| 2. DEFINICIÓN DEL SECTOR | 5 |
| 3. OFERTA – ANÁLISIS DE COMPETIDORES | 9 |
| 4. DEMANDA | 13 |
| 4.1 Servicios jurídicos demandados | 13 |
| 4.2 Clientes | 14 |
| 5. PRECIOS | 17 |
| 6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL | 19 |
| 7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 20 |
| 8. ACCESO AL MERCADO-BARRERAS | 21 |
| 9. PERSPECTIVAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR | 23 |
| 10. INFORMACIÓN PRÁCTICA | 25 |
| 10.1 Publicaciones del sector. | 25 |
| 10.2 Asociaciones | 25 |
| 10.3 Direcciones de interés | 25 |
| 10.4 Consejos prácticos | 28 |

1. RESUMEN EJECUTIVO

Una de las consecuencias de la globalización del comercio y la economía ha sido la internacionalización del mercado de servicios jurídicos. La creciente demanda de abogados y asesoramiento legal internacional proviene de inversores que llevan a cabo negocios transfronterizos así como de empresarios extranjeros con interés en invertir en España.

Marruecos se ha convertido en la puerta de entrada a África para las empresas españolas gracias a un marco geográfico beneficioso, estabilidad institucional, una progresiva liberalización y apertura económica. El aumento de la inversión extranjera lleva aparejada la necesidad de contar con un asesoramiento jurídico de calidad, orientado a la actividad comercial que desarrollen las empresas inversoras.

La profesión legal en Marruecos está dividida en dos grandes ramas: la abogacía y el asesoramiento fiscal y mercantil (*conseil juridique et fiscal*). La profesión de abogado está reservada a los nacionales marroquíes o a ciudadanos miembros de un país que haya suscrito un convenio bilateral con Marruecos. En la práctica, el hecho de que la profesión de abogado esté orientada al contencioso y que el idioma de administración de justicia sea el árabe, implica que las firmas de abogados extranjeras que prestan sus servicios en Marruecos adopten la figura de asesorías fiscales y mercantiles (*conseil juridique et fiscal*). Esta figura tiene un enfoque eminentemente empresarial y en ella se enmarca la actividad de los despachos de abogados extranjeros, las auditorías y las gestorías.

Los primeros despachos internacionales de abogados en prestar servicios en Marruecos fueron los franceses, seguidos de los españoles. En los últimos años se aprecia una mayor afluencia de despachos anglosajones. Estos despachos internacionales se han establecido en el mercado marroquí para aprovechar su potencial y seguir a sus clientes en sus operaciones en el país. Para algunos de estos despachos, la implantación en Marruecos constituye la primera etapa de una estrategia más amplia de expansión por el continente africano.

Las firmas legales internacionales en su gran mayoría están implantadas en Casablanca, capital económica del país, donde se concentra la actividad empresarial. Estos despachos han optado por estructuras de pequeño tamaño, entre 1 y 4 socios y una media de menos de 10 colaboradores.

EL MERCADO DE SERVICIOS JURIDICOS EN MARRUECOS

Estas firmas actúan bajo la forma de “conseil juridique” y orientan su actividad hacia el asesoramiento fiscal y mercantil estableciendo alianzas y colaboraciones directas con los despachos de abogados marroquíes para todos los asuntos que requieran una actuación procesal.

Las firmas de abogados extranjeras presentan ventajas competitivas sobre la mayoría de los despachos marroquíes en áreas tales como la experiencia, la especialización y la gestión empresarial. Los despachos locales tienen ciertas ventajas sobre sus homólogos extranjeros en otras áreas tales como la comprensión cultural y la realidad empresarial marroquí.

Respecto a la tipología de clientes que demandan servicios jurídicos a las firmas españolas, hay que distinguir dos tipos. Por un lado, las empresas que forman ya parte de la cartera de clientes del despacho en España y solicitan asesoramiento en sus operaciones en Marruecos. Por otro lado, empresas internacionales o marroquíes que solicitan asesoramiento legal en aspectos en los que el despacho español tiene experiencia y especialización, o en asuntos relacionados directamente con operaciones en España.

Los principales servicios demandados a los despachos internacionales establecidos en Marruecos por parte de sus clientes son: servicios corporativos y empresariales (inversión extranjera directa), disputas comerciales, comercio internacional, propiedad intelectual, seguros y reestructuraciones e insolvencias. Además en los últimos años, el arbitraje y la mediación han ganado popularidad como alternativa a la resolución de disputas.

Por lo que se refiere al sistema de fijación de precios, el salario de los abogados es fijado libremente por estos. Existen distintos métodos de establecimiento de honorarios legales siendo los más frecuentes: honorarios por horas y honorario proporcional (porcentaje digresivo del importe económico recuperado o del importe cuyo desembolso ha sido evitado gracias a la actuación del abogado).

A la hora de implantarse en Marruecos, los despachos pueden optar por distintas modalidades. Las más comunes son: constitución de una sociedad comercial cuyo objeto sea el asesoramiento, asociación con otro despacho para prestar servicios conjuntos en el país, colaboración puntual con abogados o despachos locales o creación de plataformas o “desks” pilotados desde Europa.

El mercado marroquí es un mercado en desarrollo. La existencia de sectores con un alto potencial, la ausencia de límites para la participación extranjera en el capital en la mayoría de los sectores, la implementación de una estrategia integral de logística con dotación de infraestructuras modernas, un marco fiscal favorable y costes de mano de obra atractivos, son aspectos que incitan a la inversión en el país.

La previsión de continuidad de las inversiones extranjeras en Marruecos, supone una oportunidad para los despachos que presten servicios de asesoramiento legal en el país. El hecho de que la profesión jurídica en Marruecos esté orientada fundamentalmente hacia el contencioso y la ausencia de “know how” en lo que a asesoramiento legal empresarial se refiere, abre un nicho de mercado para las firmas legales extranjeras.

El sector de los servicios financieros, el sector inmobiliario, turismo, el mercado energético, las TICS, las infraestructuras y la logística, son sectores en pleno desarrollo en Marruecos y por tanto, sectores en los que se requerirá un asesoramiento legal especializado en los próximos años.

2. DEFINICIÓN DEL SECTOR

Esta nota proporciona toda la información básica sobre el sector de los servicios jurídicos en Marruecos. Según la OMC dicho sector incluye servicios de asesoramiento y representación sobre el derecho del país huésped, el derecho del país de origen y/o el derecho de terceros países, el derecho internacional, la documentación y la certificación jurídicas y otros servicios de asesoramiento y de información.

- **Visión general del sector**

En los últimos años el comercio internacional de servicios jurídicos ha crecido como consecuencia de la globalización y la internacionalización de la economía. El aumento de transacciones comerciales a nivel mundial requiere la presencia y asesoramiento de abogados especializados que proporcionen servicios y asesoramiento jurídico en más de una jurisdicción.

La demanda de abogados expertos en derecho internacional que puedan asesorar y participar en jurisdicciones extranjeras proviene en la mayoría de los casos de sus propios clientes corporativos, que hacen negocios transfronterizos y prefieren confiar en los servicios de profesionales que ya están familiarizados con el negocio de su empresa y que pueden garantizarles servicios de calidad y confianza.

El establecimiento de abogados extranjeros se convierte además en un catalizador para la inversión extranjera ya que contribuye a garantizar la seguridad y la previsibilidad del entorno empresarial.

En los últimos años, el mercado de servicios jurídicos en Marruecos resulta atractivo para los despachos de abogados extranjeros que siguen a sus clientes en el proceso de internacionalización. Gracias a su crecimiento económico y a su estabilidad política, Marruecos se ha convertido en un destino clave para los inversores extranjeros y es desde hace años una plataforma regional en pleno desarrollo y uno de los portales de entrada en África para las empresas y despachos internacionales. Por lo que a las firmas de abogados extranjeras se refiere es de destacar sus ventajas competitivas sobre la mayoría de los despachos marroquíes en áreas tales como la experiencia, la especialización y la gestión, lo que no obsta a que las empresas locales también tengan ciertas ventajas sobre sus homólogos extranjeros en áreas como la comprensión cultural y las redes empresariales.

El sistema legal de Marruecos

Marruecos es un Estado islámico y soberano, definido en la Constitución como una monarquía “constitucional, democrática, parlamentaria y social”. La constitución vigente data de 1992, con modificaciones introducidas en 1996 y en 2011. De acuerdo con el artículo 82 de la Constitución, el poder judicial es independiente del legislativo y del ejecutivo.

El sistema legal marroquí se basa en el derecho islámico y en el sistema civil francés. La influencia del Islam está especialmente presente en diversas áreas del ordenamiento jurídico como el derecho de personas (nacionalidad, familia), o algunos aspectos del derecho penal.

Sin embargo, el marco legal de la actividad empresarial tiene una clara influencia francesa, configurando un entorno normativo que resulta muy familiar a la empresa española. Esto se pone de manifiesto en el derecho de obligaciones y contratos, el derecho mercantil, el derecho inmobiliario (respecto de los bienes inscritos en el Registro de la Propiedad), el derecho fiscal y el derecho administrativo.

En comparación con otros países en desarrollo, Marruecos tiene un dispositivo jurídico importante. Sin embargo, a pesar de las numerosas leyes existentes en todos los ámbitos, su redacción y su aplicación dan lugar a problemas de interpretación. A menudo estas leyes están mal redactadas y su aplicación varía de un lugar a otro lo que acaba multiplicando las fuentes del derecho. En la práctica esto conlleva numerosos problemas a la hora de decidir cuál es el derecho aplicable.

La relación entre los ordenamientos y la falta de publicación de la jurisprudencia marroquí de manera sistemática, hace que se acuda frecuentemente a la jurisprudencia y doctrina de origen francés.

Por otro lado, hay que mencionar que el sistema judicial no siempre ofrece las garantías necesarias a los inversores. Pese a que en la constitución se encuentran los ingredientes necesarios para un correcto funcionamiento de la justicia, ciertos aspectos organizativos y algunas disfunciones en la gestión puede constituir una barrera a un marco empresarial en el que los inversores requieren cada vez de una mayor seguridad jurídica.

La profesión jurídica en Marruecos:

La profesión legal en Marruecos está dividida en dos grandes ramas: la abogacía y el asesoramiento fiscal y mercantil (“*conseil juridique et fiscal*”).

- **Abogacía**

La abogacía en Marruecos está regulada en la Ley de “Organización del ejercicio de la abogacía” del 20 de octubre de 2008. La regulación establece que para poder ejercer, los abogados deben ser nacionales marroquíes, o bien, nacionales de un estado que haya suscrito con Marruecos un convenio bilateral a condición de reciprocidad. Este Convenio existe con España desde el año 1965, pero sus términos son vagos y no tiene virtualidad práctica ya que no hay abogados españoles colegiados en colegios marroquíes, ni viceversa.

Para ser abogado en Marruecos es necesario ser titular de una licenciatura en derecho y haber superado un examen de acceso a la profesión tras tres años de prácticas. Los abogados se organizan en 17 colegios profesionales y desde el 2008 pueden agruparse entre ellos en sociedades civiles profesionales, aunque muy pocos despachos marroquíes han adoptado esta forma. Los despachos de abogados en Marruecos no pueden agruparse en sociedades mercantiles y tienen prohibida cualquier forma de publicidad. El ordenamiento marroquí prohíbe a los abogados marroquíes ya sea ejerciendo en sociedades como a título individual, tener más de un despacho.

El idioma en la administración de justicia es el árabe literario, cooficial junto con el bereber desde la Constitución de 2011, aunque la lengua de negocios pese a no tener rango oficial es el francés. Este aspecto es especialmente importante y conviene resaltar el hecho de que dada la necesidad de conocer la lengua árabe y el marco procesal marroquí, los despachos españoles que trabajan en el país lo hacen bajo la forma de “conseils juridiques”, prestando servicios de asesoría y consultoría empresarial.

La abogacía es una profesión liberal independiente, con una orientación eminentemente procesal y con honorarios libres, por lo que los precios dependen en gran medida de cada despacho.

Los abogados en Marruecos pueden formar parte de consejos de administración pero no pueden ser administradores únicos ni consejeros delegados de sociedades mercantiles.

La forma de ejercicio de la profesión de abogado tal y como viene definida en la ley es: por medio de una unión de hecho en la que uno o varios asociados ejercen en un mismo despacho y cada abogado renuncia a su clientela a favor de la estructura común, o por una unión de medios en la que cada abogado ejerce a título individual compartiendo los locales y gastos con otros abogados. Desde el año 2008 los abogados pueden formar sociedades civiles profesionales aunque son muy pocos los despachos que han optado por esta forma.

- **Asesoramiento fiscal y mercantil (“Conseil juridique et fiscal”)**

La figura del asesoramiento fiscal y mercantil tiene un enfoque más internacional debiéndose su desarrollo principalmente a la orientación casi exclusiva de los abogados marroquíes hacia el trabajo procesal. Es una actividad que no está regulada, aunque se menciona de forma tangencial en la ley de agencias de negocio de 1945, ley en desuso.

Los actores de esta profesión son:

- **Despachos de abogados extranjeros con presencia en el país.** Su actividad principal es el asesoramiento a sus clientes en todos aquellos aspectos legales fruto de su actividad comercial en el país. Para todos los aspectos legales que requieran una actuación procesal subcontratan los servicios de un despacho o un abogado local.
- **Audidores de cuentas locales (“*experts comptables diplômés*”)** con una buena formación que han dado el salto hacia el asesoramiento y las **multinacionales de auditoría** con división de su actividad entre prestación de servicios jurídicos y asesoramiento fiscal, las más relevantes están presentes en Marruecos.
- **Las gestorías (“*fiduciaires*”)**, carecen de marco legal y su cualificación es muy dispar.
- **Los notarios**, que al ser únicamente competentes en la transmisión de bienes inscritos en el Registro de la Propiedad, realizan también funciones de asesoramiento jurídico al margen de su condición de fedatarios públicos.

3. OFERTA – ANÁLISIS DE COMPETIDORES

España es el segundo socio comercial de Marruecos consolidando su posición como proveedor de servicios. Actualmente hay más de 700 empresas instaladas en Marruecos y más de 15.000 empresas españolas están exportando al mercado marroquí. España se consolida como el primer cliente comercial de Marruecos, con un 22 % del total de exportaciones marroquíes en el 2014, y como primer país proveedor con un total del 13,4% de las importaciones marroquíes.

Muchas de las empresas que deciden instalarse en Marruecos, lo hacen atraídas por la cercanía y estabilidad política y económica del país. Pese a la crisis internacional, Marruecos ha mantenido su dinamismo y desarrollado un ambicioso plan de reforma sectorial y de infraestructuras. Casablanca, en particular, se constituye como la ciudad más internacional y cosmopolita del país siendo la capital económica y financiera con un 48% de la inversión industrial.

La balanza comercial de servicios para 2014, según datos del Instituto Nacional de estadística (INE), refleja que, en el año 2013 un total de 1150 empresas españolas exportaron a Marruecos por valor de 591 millones de EUR. En concreto, el sector de los servicios empresariales está compuesto por 282 empresas exportadoras, por un valor de 129 millones de EUR.

En un contexto cada vez más globalizado donde la estrategia internacional tiene una importancia creciente, la implantación en el continente africano es un objetivo para muchas empresas. África en general, y Marruecos en particular tienen un enorme potencial para centenares de multinacionales que precisarán de servicios jurídicos complejos gestionados, en su mayoría, por despachos de corte internacional.

Abogados y asesoramiento legal y fiscal ("*conseils juridiques*" en Marruecos)

El número de abogados ejercientes en Marruecos es de 10.510. Son las grandes ciudades del país las que concentran la actividad empresarial por lo que, son también las que registran el mayor número de abogados.

Casablanca, centro comercial y de negocios, cuenta con el 47% de los abogados del país (alrededor de 5.000); le sigue Rabat con un 12,65%, Fez con 7,8% y por último, Marrakech con el 7% de abogados; el resto se concentran en los núcleos urbanos de Tánger y Agadir y se reparten entre las restantes ciudades del país.

EL MERCADO DE SERVICIOS JURIDICOS EN MARRUECOS

Se estima que el 25% de los abogados colegiados en Marruecos no cuentan con despacho propio. La casi totalidad de los despachos son de corte tradicional y unipersonal y están centrados en el trabajo procesal. Los abogados marroquíes son generalistas, abarcando entre su oferta de servicios derecho mercantil, familia, penal o laboral.

Sin embargo, en los últimos años han surgido despachos marroquíes de pequeño y mediano tamaño que dividen su actividad entre el contencioso y el asesoramiento con un enfoque más internacional, siendo los principales:

- Kettani Law Firm, creado en 1971 presta servicios de arbitraje y mediación, asesoramiento legal en diversas áreas fundamentalmente derecho bancario y financiero, fusiones y adquisiciones, derecho inmobiliario, propiedad intelectual, y contencioso.
- Mernissi - FIGES creado en 1971 centra su actividad en el derecho bancario y financiero, derecho público, derecho mercantil, derecho de la competencia y arbitraje.
- Haji & Associés LLP compuesto por 12 socios cubre distintas aéreas especialmente derecho financiero, reestructuraciones, fusiones y adquisiciones, infraestructuras y energías, arbitraje y contencioso.
- Saaïdi & Hdid Consultants fundado en 1985 centra su actividad en la asesoría fiscal, contabilidad y gestión y derecho financiero.
- Mehdi Salmouni-Zerhouni fundado en 1987 su actividad se divide en tres áreas; propiedad industrial, propiedad intelectual y lucha contra el contrabando.
- Benzakour Law Firm fundado en 1968 ofrece una cartera completa de servicios en diferentes aéreas de derecho de los negocios, y se centra en la asistencia a los inversores extranjeros. La empresa tiene también una considerable experiencia en litigios.
- Boulalf & Makkaoui creado en 2004. Centra su actividad en el derecho bancario y financiero, derecho inmobiliario, derecho mercantil, propiedad intelectual e industrial, telecomunicaciones y nuevas tecnologías y arbitraje.
- Naciri & Associés Allen & Overly creado en 2011. Su actividad comprende el asesoramiento bancario y financiero, corporate and M&A, fiscal, mercantil, propiedad intelectual o derecho de la competencia.

Dentro de los actores locales que prestan servicios jurídicos hay que tener en cuenta la presencia de los expertos contables locales, aunque su número es muy reducido (alrededor de 400 están inscritos en el colegio), los notarios y las gestorías o *fiduciaires*.

Las gestorías son numerosas, pero al carecer de un marco legal, su cualificación es muy dispar. Las empresas españolas trabajan habitualmente con las gestorías Fidupartner, Cabinet Rodríguez y Revisa Maroc en Casablanca y Suárez de la Dehesa, en Tánger.

Desde hace unos años los grandes despachos internacionales se han establecido en el mercado marroquí para aprovechar su potencial y seguir a sus clientes en sus operaciones en el país. Para algunos de estos despachos, la implantación en Marruecos constituye la primera etapa de una estrategia más amplia de expansión por el continente africano.

Los principales despachos internacionales de abogados en Marruecos están implantados en Casablanca, capital económica del país y han optado por estructuras de pequeño tamaño, entre 1 y 4 socios y de media menos de 10 colaboradores.

EL MERCADO DE SERVICIOS JURIDICOS EN MARRUECOS

Los primeros en abordar el mercado marroquí de servicios jurídicos fueron las consultorías y asesorías internacionales Ernst & Young, KPMG y Deloitte.

En lo que a despachos de abogados se refiere, los primeros en abrir oficina en Casablanca fueron los despachos franceses y los españoles si bien desde 2010 son numerosos los despachos anglosajones que están abriendo delegaciones en Marruecos.

Estos despachos actúan bajo la forma de “conseil juridique” y orientan su actividad hacia el asesoramiento fiscal y mercantil estableciendo alianzas y colaboraciones directas con los despachos de abogados marroquíes para todos los asuntos que requieran una actuación procesal.

A continuación figura un listado de los principales despachos internacionales presentes en Marruecos clasificados por nacionalidades.

Despachos franceses

Los despachos franceses fueron los primeros en instalarse en Casablanca a principios de la década de los 2000 (con la excepción del despacho CMS Bureau Francis Lefebvre presente en Casablanca desde 1948).

- **CMS Bureau Francis Lefebvre** implantado en Marruecos desde hace más de 50 años centra su actividad en la asesoría fiscal y financiera, ha actuado en más de una ocasión como interlocutor ante las autoridades marroquíes.
- **UGGC & Associés** presente en Marruecos desde 2002, su oficina de Casablanca presta servicios de asesoría a sus clientes en el conjunto de la zona MENA (Marruecos, Argelia, Túnez y Egipto).
- **Gide Loyrette Nouel** presente en Marruecos desde el 2003 en el año 2014 se fusionó con el despacho español Cuatrecasa Gonçalves Pereira. Sus principales áreas de práctica son el derecho bancario y financiero, fiscal, derecho mercantil, fusiones y adquisiciones y comercio internacional.
- **August & Debouzy** desde 2007, ha desarrollado una amplia práctica en corporate y en operaciones transfronterizas entre países del Magreb y de oriente medio así como en reestructuración fiscal y negociación de inversiones.
- **Lefèvre Pelletier & Associés** presente en Marruecos desde 2008 está especializado en derecho mercantil, bancario y financiero e inmobiliario.
- **JeantetAssociés** desde 2009 Sus principales áreas de práctica son el derecho bancario y financiero, asesoría en bolsa y mercados de capitales, fiscal, derecho mercantil, fusiones y negociación con el estado y los operadores públicos.

Despachos españoles

Los principales despachos españoles dedicados al asesoramiento legal en Marruecos con oficina propia en Casablanca o Tánger son:

- **Garrigues**, abrió oficina en Casablanca en 2005 y en 2009 en Tánger, especializándose en el asesoramiento fiscal y mercantil. Destaca en derecho inmobiliario, administrativo y de sociedades.
- **Cuatrecasas Gonçalves Pereira** actualmente fusionado con Gide.

EL MERCADO DE SERVICIOS JURIDICOS EN MARRUECOS

- **Guerrero Acosta Abogados**, con oficina en Casablanca en 2013, está especializado en derechos de los negocios, arbitraje internacional e inmobiliario.
- **De Pasqual & Marzo** dispone de una oficina en Casablanca desde el 2013, presta servicios principalmente a empresas industriales, grupos hosteleros y empresas del sector inmobiliario.
- **Suárez de la Dehesa**, con oficina en Tánger desde 2005, abierta para dar cobertura a las operaciones inmobiliarias, societarias y comerciales.
- **Martínez-Echevarría**, cuenta con despacho en Tánger en asociación con el Khatib Law Firm y está especializado en el asesoramiento y búsqueda de operaciones de comercio exterior con Marruecos.

Despachos / auditorias anglosajones

- **Clifford Chance**, la oficina de Clifford en Marruecos se ha convertido en una plataforma de acompañamiento a los clientes del grupo en sus operaciones con África subsahariana.
- **Norton Rose**: asesoran a sus clientes en asuntos financieros, infraestructuras y en su expansión por el Africa subsahariana.
- **Ernst & Young** presente en Marruecos desde 1993.
- **Baker & McKenzie** destacan en el asesoramiento en operaciones de corporate.

Países Bajos

- **KPMG** en Marruecos desde 1980, su organización en el país es de tipo sectorial. Su actividad se divide entre asesoría, consultoría y fiscal.

El mercado resulta atractivo también para los profesionales ligados a la abogacía como es el caso de la agencia de comunicación jurídica Elliott & Markus, cuya apertura en Casablanca está prevista para 2016.

4. DEMANDA

El sector servicios en Marruecos juega un papel fundamental en la satisfacción de los servicios profesionales relacionados con la inversión en el país. Los despachos locales, de corte principalmente unipersonal, se encargan de la gestión procesal los asuntos de carácter local y relativos al mercado interno, esto son, asuntos civiles, laborales, penales y mercantiles.

En este marco hay que hacer una diferenciación entre los despachos locales de carácter unipersonal y los despachos marroquíes de pequeño y mediano tamaño que han adoptado una estrategia más internacional diversificando su actividad entre la asesoría empresarial y el contencioso.

Los principales servicios demandados a los despachos internacionales establecidos en Marruecos por parte de sus clientes, principalmente empresas extranjeras son: servicios corporativos y empresariales (inversión extranjera directa), disputas comerciales, siendo los sectores más en auge los de energías renovables, seguros, turismo y reestructuraciones e insolvencias y propiedad intelectual.

Además en los últimos años, el arbitraje y la mediación han ganado popularidad como alternativa a la resolución de disputas, esto es como alternativa al litigio legal, si bien existe una carencia de profesionales en este ámbito. Esto se traduce en una oportunidad para los abogados especializados en arbitraje. Los despachos españoles que quieran trabajar en Marruecos podrían plantearse incluir entre sus áreas de práctica esta modalidad, ya que, pese a su coste más elevado resulta una forma rápida y segura de resolver conflictos en el comercio internacional.

4.1 Servicios jurídicos demandados

Como ya se ha mencionado son muchos y variados los servicios legales demandados a las firmas de abogados, locales o extranjeras, establecidas en Marruecos.

La mayoría de los abogados o despachos marroquíes de corte unipersonal se centran en los servicios demandados por parte de personas físicas o jurídicas (normalmente locales). Estas firmas locales se encargan de toda la demanda de servicios relacionados con la población marroquí y con el mercado interno, es decir, llevan asuntos civiles, laborales, penales y mercantiles en los que se encuentren involucrados actores marroquíes.

Por otro lado, los despachos locales que han optado por realizar una labor legal de asesoría, además del contencioso, como ocurre con Kettani Law Firm Mernissi – FIGES, Saaïdi & Hdid Consultants, Mehdi Salmouni-Zerhouni, Naciri & Associés o Hajji & Associés, tienen cierta cuota de mercado y satisfacen las necesidades jurídicas de grandes empresas internacionales e incluso de despachos o conseils juridiques centrados principalmente en el área mercantil.

A continuación se establece una relación de los principales servicios jurídicos demandados a los despachos internacionales establecidos en Marruecos por parte de sus clientes, en su mayoría empresas, instituciones e incluso otros despachos internacionales (lo que se tratará en el siguiente apartado).

- Servicios corporativos y empresariales: Inversión extranjera directa desde Marruecos; Establecimiento de Joint Ventures; Acuerdos de estructuración de Joint ventures; Fusiones y adquisiciones; Capital privado; Distribución; Licencias para los derechos de propiedad intelectual; Disputas comerciales; Controversias contractuales; Arbitraje; Controversias entre accionistas; Desavenencias en negocios de compra y venta.
- Comercio internacional: Asesoramiento sobre contratos de comercio internacional; Resolución de disputas de comercio; Negociación con gobiernos y agencias públicas; Asesoramiento en créditos documentarios y productos cambiarios.
- Reestructuraciones e insolvencias: persecución de activos y recuperación; quiebras; reestructuración de deudas; responsabilidades de los administradores; ventas de activos.
- Derecho bancario y financiero.
- Derecho fiscal
- Arbitraje y mediación

4.2 Clientes

En lo que a clientes respecta, es necesario hacer una diferenciación entre los despachos de abogados locales y los despachos de abogados internacionales.

Los primeros, tienen una clientela local, con servicios destinados a personas físicas y pequeñas y medianas empresas. Como ya se ha mencionado la excepción se encuentra en algunos despachos marroquíes que han optado por actuar además de como abogados como consultores y asesores legales. Los servicios jurídicos demandados a estos despachos provienen de inversores internacionales y/o marroquíes, de instituciones gubernamentales o bancarias e incluso, de otros despachos internacionales a los que sus clientes han confiado algún asunto relacionado con aspectos legales marroquíes.

- **Kettani Law Firm:** ha trabajado con empresas como France Télécom, Telefónica, Novartis Pharma, GSK, Coca-cola (adquisición de empresas locales) o HP. Igualmente ha asesorado a bancos locales para diversos proyectos como la financiación de Altadis en la compra del 80% de Régie des Tabacs o la inversión en el Four Season en Marruecos.
- **Naciri & Associés Allen & Overy:** ha asesorado entre otros a TAQA y a la compañía Jorf Lasfar para la financiación del proyecto Jorf Lasfar; al BCP (segundo banco marroquí) en su joint-venture en Costa de Marfil.
- **Benzakour Law Firm:** ha asesorado a AZD Marruecos en el sector de turismo, a CIT Group y Exim Bank en derecho de aviación.
- **Saaidi Hdid Consultants:** entre su clientela se encuentran administraciones públicas como el Ministerio de pesca de Marruecos, diversos bancos como ATTIJARIWABA BANK o Credit du Maroc y diversas empresas de comunicación o distribución como Microsoft, Alstom Maroc o Mcdonald's corporation.

En el caso de los despachos internacionales y consultoras establecidas en Marruecos, su objetivo prioritario es ofrecer sus servicios a sus clientes donde quiera que se encuentren, manteniendo la relación de confianza previamente establecida.

Hay que destacar la importancia de las inversiones extranjeras en todo el continente africano siendo este el motivo por el que las grandes firmas de abogados internacionales han seguido el camino de su clientela estableciéndose en Marruecos como puerta de entrada al resto del continente. Como se analizará en el apartado destinado a las oportunidades de inversión extranjera directa, Marruecos es un país que cuenta con grandes ventajas geográficas, económicas, jurídicas y fiscales que han llevado a multitud de empresas a establecer su sede en dicha región utilizándola como puerta de entrada al mercado africano.

Si bien en un primer momento los principales clientes de las firmas internacionales que se instalan en Marruecos son clientes con las que ya existe una relación previa, hay que destacar que para los asuntos que requieren una mayor especialización, las empresas y organismos marroquíes prefieren recurrir a despachos con renombre internacional con experiencia y know how en materia de asesoramiento legal.

Los principales clientes de las firmas de abogados internacionales instaladas en Marruecos son empresas internacionales que pertenecen principalmente a alguno de los siguientes sectores: automotor, aviación, banca, finanzas, productos básicos (commodities), energía, moda, cine, industria pesada, seguros, farmacéuticas, inversiones privadas y transporte.

A continuación se citan algunos ejemplos del asesoramiento prestado por firmas internacionales en Marruecos.

- **Norton Rose Morocco SARL:** ha asesorado a la Agencia marroquí de energía solar, a CDG Capital, o Chevron en las negociaciones con la Compañía nacional marroquí de hidrocarburos y minería.
- **UGGC & Associés:** ha asesorado a Casablanca Transport en la financiación del tranvía, a Rothschild y al banco de inversión Ascent en el sector energético.

- **Clifford Chance:** ha asesorado recientemente al Attijariwafa Bank, a Wilmar International en su participación estratégica (27,5%) en el grupo Cosumar SA, o a la OCP en su primera emisión de 1,55 milliard de dolares.

En el caso de los despachos españoles presentes en Marruecos además de asesorar a empresas españolas como el Grupo Acciona, el Banco Santander o el Banco Sabadell llevan a cabo toda clase de servicios legales para las empresas españolas que invierten o tienen actividades comerciales con Marruecos o aquellas empresas marroquíes con intereses en España.



5. PRECIOS

En Marruecos los honorarios, tanto de los abogados como de los “conseils juridiques”, no están fijados en la ley o en la reglamentación sino que son libres, por lo que varían dependiendo de la firma de abogados de que se trate.

Los honorarios legales son fijados libremente por los despachos en función de la complejidad de dossier, de la situación del cliente, de la urgencia del asunto o de la especialización necesaria para su resolución. Dentro de una misma firma, los honorarios también varían dependiendo en gran medida del grado de especialización y de los años de experiencia del abogado encargado.

Los honorarios legales cubren:

- La remuneración de las prestaciones del abogado propiamente dichas (estudio de piezas, consultas, reuniones, entrevistas telefónicas, gastos de desplazamiento...)
- Una parte de los costes fijos de infraestructuras (inmobiliarias, materiales, bibliográficas, personal administrativo.)

Existen varios métodos de establecimiento de los honorarios de los despachos internacionales siendo los más frecuentes los que se citan a continuación.

a) Honorarios por horas

El precio se fija tras la primera reunión mantenida con el cliente y viene determinado por la complejidad del dossier, el tiempo que deberá emplearse en el mismo, el grado de especialización y antigüedad del abogado en cuestión y del despacho.

Tras haber efectuado varias entrevistas a distintas firmas de abogados locales y extranjeras se concluye que la tarifa media por hora para los servicios de asesoría legal sería la siguiente:

EL MERCADO DE SERVICIOS JURIDICOS EN MARRUECOS

- Abogado Junior- entre 80 y 180 euros por hora
- Abogado Semi Senior- 350 euros por hora
- Abogado Senior-400-600 euros por hora

De esta tarificación se desprende que los precios aplicados por los despachos internacionales en Marruecos son muy similares a los aplicados en Europa.

b) Honorarios fijos

Para ciertos asuntos que no presenten especial complejidad, los despachos presentan una tarificación fija.

c) Honorarios proporcionales

Para aquellos asuntos donde el importe financiero es evaluable, es posible establecer el cálculo de honorarios por aplicación de un porcentaje digresivo del importe económico recuperado o del importe cuyo desembolso ha sido evitado gracias a la actuación del abogado. Esta forma de fijación de honorarios es la utilizada por la casi totalidad de los despachos de abogados marroquíes cuya actividad es eminente procesal.

d) Convención de pago

En el caso de aquellos clientes que confían a los despachos un volumen importante y regular de asuntos se pueden convenir unas condiciones particulares de cálculo de honorarios siempre que se garantice un mínimo de horas o de asuntos legales.

e) « Success Fee »

No es la práctica más habitual pero en ocasiones puede convenirse que el cálculo de los honorarios establecido conforme a alguno de los métodos anteriores se vea mayorado por una prima en función el resultado obtenido y de los intereses de ese resultado para el cliente.

Este sistema, el modo de cálculo de la prima y la forma de pago se fijan de común acuerdo con el cliente.

6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

La relación económica creciente entre España y Marruecos ha convertido a este país en un destino muy interesante para inversores y empresas españolas lo que ha favorecido la apertura de despachos españoles en el país. Los bufetes españoles, junto a los franceses, se anticiparon a las grandes firmas anglosajonas que se han implantado en Marruecos durante los últimos años, confirmando este mercado, aún no saturado, como un mercado complementario al europeo.

La valoración de la marca España en lo que a servicios jurídicos se refiere es favorable y en general está ligada al conocimiento que se tiene en Marruecos de las principales firmas de abogados españolas que prestan servicios en el país.

En este sentido, la tendencia varía según la tipología de la empresa demandante. En el caso de los clientes de gran tamaño, son los grandes despachos los que suelen copan sus necesidades jurídicas. Estas firmas aprovechan su cartera de clientes española para llevar a cabo el asesoramiento legal en Marruecos. Al respecto de las pymes, los pequeños y medianos despachos pueden competir con los grandes con mayor facilidad. Se puede apostar por una especialización en el sistema legal marroquí y por tener presencia física en el país para crear cartera de clientes en este mercado.

Las empresas marroquíes que acuden a firmas españolas buscando asesoramiento, suelen hacerlo en aspectos en los que los despachos españoles tienen una especialización que no tienen otros despachos locales o en asuntos relacionados con la inversión en España.

Sin embargo, la percepción del producto español no está muy formada en relación al volumen de negocio que une a los dos países. La clave para una mejor percepción pasa por reforzar estos vínculos. La creación de la figura de la Corte de arbitraje hispano-marroquí o la Asociación de abogados hispano-marroquí, son iniciativas en este sentido.

El mercado de los servicios jurídicos orientados al asesoramiento empresarial en Marruecos es aún reducido pero la tendencia de crecimiento es positiva gracias a las fuertes relaciones comerciales bilaterales. Planes para la formación jurídica de estudiantes o abogados y una especialización legal en las prácticas jurídicas de ambos países, pueden ayudar a esta labor de mejora del producto español.

7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como se ha explicado a lo largo de este estudio, los despachos internacionales que deciden operar en Marruecos no realizan labores procesales sino que se centran en el asesoramiento y la consultoría (“conseil juridique et fiscal”).

Las estrategias de penetración del mercado, tradicionalmente utilizadas por los despachos internacionales en Marruecos son las siguientes:

- **Constitución de una sociedad comercial cuyo objeto social sea el asesoramiento:** las diferentes formas societarias comerciales que pueden adoptarse conforme al Código de comercio marroquí son:
 - Sociedad de capitales: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad comanditaria por acciones. La sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada son las formas adoptadas mayoritariamente por los despachos.
 - Sociedades personalistas: sociedad en nombre colectivo, sociedad comanditaria simple o sociedad en participación.
 - Sociedades de reglamentación especial: sociedades de inversión, cooperativas de compras, cooperativas de consumo o mutuas.
- **Asociación con otro despacho:** en ocasiones los despachos internacionales firman alianzas con otros despachos marroquíes para tener presencia conjunta en el país llegando incluso a fusionarse.
- **Colaboración con despachos o abogados locales:** la mayoría de despachos internacionales establecidos en Marruecos firman acuerdos puntuales con despachos marroquíes a los que delegan el trabajo procesal que ellos, por su condición de asesorías no pueden ejercer.
- **Creación de plataformas o “desks”** en Marruecos pilotados desde Europa.

8. ACCESO AL MERCADO-BARRERAS

Los despachos internacionales que quieran abordar el mercado marroquí deben tener en cuenta que, oficialmente la lengua procesal y de la administración de justicia es el árabe. Esta es la razón fundamental por la que, pese a existir un convenio bilateral entre España y Marruecos que permitiría a los abogados españoles ejercer en territorio marroquí, éste no tiene virtualidad práctica no existiendo abogados españoles inscritos en los colegios de abogados marroquíes.

Cualquier despacho o abogado español que pretenda prestar sus servicios en Marruecos lo hará bajo la forma de “conseil juridique” prestando servicios de asesoría o consultoría fundamentalmente en aspectos mercantiles.

Se recomienda a los profesionales del sector que quieran implantarse en el país que se pongan en contacto con el ICEX, la Cámara de Comercio Española, o el foro de abogados hispano marroquí para promocionarse ya que estos organismos incluirán a los despachos en sus listados de prestaciones de servicios y facilitarán su contacto a las empresas que requieran servicios jurídicos.

Barreras Impositivas

Existen características específicas relativas a los beneficios que puede obtener la empresa prestataria a tener en cuenta para aquellos abogados o despachos extranjeros no residentes en Marruecos u operando desde el despacho en España ya que sus servicios se tratan como **una importación de servicios**, por lo que habrá que tener en cuenta lo siguiente:

Retenciones: Para el caso de sociedades de servicios que operan desde el extranjero y que no poseen sede social en Marruecos, se establece una **retención en la fuente del 10%** en concepto de impuesto de sociedades aplicable al producto obtenido por la prestación en Marruecos de alguno de los servicios que se detallan en el artículo 15 del Código General de Impuestos (entre los que se mencionan las Contraprestaciones por asistencia técnica o por prestaciones de personal puestas a disposición de entidades domiciliadas o que desarrollen su actividad en Marruecos). La operativa es la siguiente:

La liquidación del impuesto sobre sociedades se realiza mediante el tipo del 10% a la facturación sin IVA.

La retención del impuesto se realiza en la fuente por el banco que reciba el orden de pago de la factura por parte del cliente. Es decir, el cliente pagará a la empresa extranjera el 90% del precio acordado y le presentará justificante de haber ingresado a la Hacienda marroquí el 10% restante en concepto de impuesto de sociedades.

Es práctica habitual que la Hacienda marroquí realice dicha retención a toda prestación de servicios. Esta práctica en algunos casos contradice la interpretación que España realiza del Convenio entre el gobierno del Reino de España y el gobierno del Reino de Marruecos para evitar la doble imposición en materia de impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio, firmado en Rabat el 10 de julio de 1978.

Para evitar interpretaciones contradictorias por parte marroquí y española que en ocasiones resultaban en una doble imposición se ha alcanzado un acuerdo de interpretación según el cual:

- Con respecto al párrafo 2c) del artículo 12 del Convenio, la expresión “estudios técnicos o económicos” abarca cualquier análisis o investigación concreta de naturaleza técnica o económica, en la que una de las partes se compromete a usar sus conocimientos propios, habilidades y experiencia para llevar a cabo por sí misma el análisis o investigación sin transferir dichos conocimientos a la otra parte de manera que esta última no pueda utilizarlos por su propia cuenta.

A título de ejemplo se consideran estudios técnicos o económicos, los estudios de riesgo financiero, los estudios financieros y los estudios realizados en el marco de las actividades profesionales como la arquitectura, la ingeniería, la asesoría jurídica, contable u otro tipo de consultoría.

Queda, por tanto, aclarado que los servicios de asesoría jurídica prestados desde España constituirían estudios técnicos o económicos, y en este sentido, estarían sujetos a retención en Marruecos.

9. PERSPECTIVAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

El crecimiento económico de Marruecos, su estabilidad política y el hecho de ser la puerta de entrada en África han convertido al país en un destino ineludible para los inversores extranjeros.

Quinta economía del continente africano en términos de PIB, Marruecos ofrece una serie de ventajas indudables para los inversores extranjeros. Sectores con un alto potencial, ausencia de límites para la participación extranjera en el capital en la mayoría de los sectores, la implementación de una estrategia integral de logística con dotación de infraestructuras modernas, un marco fiscal favorable y costes de mano de obra atractivos, son aspectos que incitan a la inversión en el país.

Esta previsión de continuidad de las inversiones extranjeras en Marruecos, lleva aparejada la necesidad de contar con un asesoramiento jurídico de calidad, orientado a la actividad comercial que desarrollen las empresas inversoras.

Los despachos marroquíes de corte internacional con experiencia en servicios jurídicos enfocados hacia un marco empresarial y a la problemática ligada a la afluencia de capitales e inversión son escasos. Este menor ámbito concurrencial, unido al hecho de que el mercado de los servicios jurídicos en Marruecos aún es reducido, se traduce en una oportunidad para los despachos internacionales.

Existen nichos de mercado en los sectores que se señalan a continuación como de interés para los despachos internacionales que quieran prestar sus servicios en Marruecos.

- Servicios financieros, ya que existen numerosas oportunidades en materia de financiación de proyectos ligados a licitaciones del estado en materia de infraestructuras y obras públicas.
- Turismo: el gobierno marroquí ha puesto en marcha ambiciosos planes de promoción turística con el objetivo de convertir al país en uno de los principales destinos turísticos mundiales y mantener el turismo como una de las formas de sustento de la economía. La puesta en práctica de todos estos planes requerirá asesoría jurídica en la empresa turística.
- Energía: el sector energético está en pleno desarrollo. En el marco de su estrategia energética, Marruecos ha acordado prioridad al desarrollo de las energías renovables. Esto está atrayendo inversión extranjera por lo que, previsiblemente se requieran asesores jurídicos especializados en temas energéticos.

- Infraestructuras: debido al elevado precio del petróleo el gobierno marroquí busca activamente inversores extranjeros.
- Nuevas tecnologías: el sector ha experimentado una importante transformación en los últimos años. La introducción de la competencia ha llevado, entre otras cosas, a un crecimiento significativo en términos de inversión. El Derecho, deberá responder ante las nuevas relaciones sociales y económicas que se están generando dadas las incertidumbres y dificultades que implica la aplicación de las normas tradicionales a esta nueva realidad.
- Inversiones inmobiliarias.
- Automoción.
- Aeronáutica.

Otros sectores identificados como prioritarios por las autoridades marroquíes son la industria química, farmacéutica y la metálica-metalúrgica. Estos sectores son susceptibles de sufrir un desarrollo importante en el futuro y por tanto pueden ser parte de la oferta de servicios de los despachos que quieran instalarse en Marruecos.

Hay que resaltar que no sólo España encuentra un atractivo en Marruecos sino que el interés es mutuo. Muchas empresas marroquíes, ya están presentes en España, y están analizando la viabilidad de implantarse en nuestro país como primer paso para su internacionalización en Iberoamérica y Europa. Los marroquíes se están interesando en el mercado español, creando sociedades en España, además, muchos marroquíes de clase media-alta poseen propiedades o están en fase de inversión en propiedades en la Costa del Sol y otras comunidades, situación que se está incrementando geométricamente. Esta inversión también supone una oportunidad de negocio extra que pueden encontrar los despachos españoles con sede en Marruecos.

10. INFORMACIÓN PRÁCTICA

10.1 PUBLICACIONES DEL SECTOR.

Revista trimestral de la Unión internacional de abogados

10.2 ASOCIACIONES

- Foro de abogados hispano-marroquí
- Unión Internacional de Abogados (UIA Maroc)

Contacto: Mohamed Imzil

63, Bd Mohammed V- 2 etage

Casablanca 20000

Tel: 05 22 22 06 25 Fax: 05 22 20 82 07

10.3 DIRECCIONES DE INTERÉS

Colegios de Abogados

- **Ordre des avocats, Beni Mellal**
Cour d'appel de Beni Mellal
Tel 05 23 48 56 07- Fax 05 23 48 56 08

- **Ordre des avocats, Fez**
 Cour d'appel de Fez
 Tel 05 35 62 36 70- Fax 0535 65 19 11

- **Ordre des avocats, Kenitra**
 Tribunal d 1ere Instance de Kenitra
 Tel 05 37 37 48 26- Fax 05 37 37 99 05

- **Ordre des avocats, Khouribga**
 Tribunal d 1ere Instnce de Khouribga
 Tel 05 23 56 21 75- Fax 05 23 58 05 21

- **Ordre des avocats Marakech**
 Cours d'appel de Marakech
 Tel 05 24 44 73 03 Fax- 05 44 44 92 22

- **Ordre des avocats, Meknés**
 Cours d'appel de Meknes
 Tel 05 35 52 03 14- Fax 05 36 33 07 72

- **Ordre des avocats, Nador**
 Tribunal de 1ere Instance Nador
 Tel 05 36 60 71 75- Fax 05 36 33 0772

- **Ordre des avocats, Oujda**
 Cours d'appel Oujda
 Tel 05 36 68 89 87- Fax 05 36 69 15 86

- **Ordre des avocats, Rabat**
 Cours d'appel de Rabat
 Tel 05 367 56 41 50 – Fax 05 37 56 41 51

- **Ordre des avocats, Safi**
Cours d'appel de Safi
Tel 05 24 62 2392 Fax_ 05 24 62 18 69
- **Ordre des avocats, Settat**
Cours d'appel de Settat
Tel 05 23 72 27 76 Fax 05 23 72 11 86
- **Ordre des avocats, Tanger**
Cours d'appel de Tanger
Tel 05 39 32 53 33- Fax 05 39 94 61 23
- **Ordre des avocats, Taza**
Cours d'appel de Taza
Tel 05 35 21 12 75- Fax 05 35 21 12 75
- **Ordre des avocats, Tetouan**
Cours d'appel de Tetouan
Tel 05 39 97 01 60- Fax 05 39 97 01 21
- **Ordre des avocats, Eljadida**
Cours d'appel de Eljadida
Tel 05 23 34 21 50- Fax 05 23 35 07 57
- **Ordre des avocats, Agadir**
Cours d'appel de Agadir
Tel 05 28 84 43 46- Fax 05 48 84 35 97
- **Ordre des avocats, Casablanca**
Tribunal de 1ere Instance de Casa
Tel 05 22 26 28 46- Fax 05 22 27 02 74

10.4 CONSEJOS PRÁCTICOS

10.4.1. Utilice a las instituciones españolas. En un país como Marruecos, donde la información es un bien especialmente valioso, el apoyo de todo tipo por parte de nuestras instituciones puede resultar fundamental. Esto es, si cabe, más relevante en la actualidad, en la medida en que tras la firma, en 2008, de tres acuerdos de cooperación financiera, renovados en 2011, Marruecos dispone del programa de cooperación financiera más importante que tiene España en estos momentos. Por lo tanto, y especialmente en sus primeras visitas, es absolutamente recomendable que busque asesoramiento en nuestras instituciones públicas representadas en Marruecos. Por otra parte, las instituciones españolas le pueden facilitar el acceso a los distintos organismos públicos marroquíes, lo que en muchas ocasiones resultará fundamental para la realización de sus negocios.

10.4.2. Las relaciones personales constituyen un elemento clave de los negocios. En la forma de hacer negocios en Marruecos el componente personal desempeña un papel fundamental. En este sentido, debe mostrarse cuidadoso y respetuoso con los usos y costumbres del país, evitando en sus conversaciones la referencia a determinados temas que son muy sensibles y que pueden afectar negativamente al desarrollo de sus operaciones comerciales. La relevancia de las relaciones personales conlleva el que, en general, no sean aconsejables los negocios a distancia, que pueden ser más factibles en otro tipo de culturas.

10.4.3. Procure evitar los estereotipos. A pesar de existir una gran proximidad geográfica y muchos años de historia en común, las relaciones hispano-marroquíes siguen en ocasiones dominadas por los estereotipos mutuos que no siempre concuerdan con la realidad. Por ello, es importante que disponga de una información adecuada y contrastada, y no dejarse guiar por comentarios y rumores, tan abundantes como, en muchos casos, inexactos.

10.4.4. Acostúmbrese a una valoración del tiempo distinta. Una de las peculiaridades del país, que pueden afectar a su actividad comercial e inversora, es la relativa a la valoración del tiempo. Ello supone que deberá tener en cuenta este factor a la hora de planificar sus operaciones para no incurrir en costes indebidos ni en esfuerzos innecesarios. En cualquier caso, con paciencia y determinación, esta distinta valoración no supone en principio un obstáculo insalvable para el buen término de las operaciones.

10.4.5. Idioma. El idioma fundamental para los negocios en Marruecos es el francés, siendo en general bastante aceptable el nivel de este idioma de la mayoría de las empresas e instituciones marroquíes. De hecho, una de las características de un porcentaje elevado de la población de Marruecos es su facilidad para los idiomas extranjeros, siendo relativamente frecuente encontrarse con personas, en ocasiones con apenas estudios, que son capaces de comunicarse en varios idiomas, incluyendo el español, especialmente, en el norte del país. En cualquier caso, y dada la importancia que comentábamos con anterioridad de las relaciones personales en los negocios con Marruecos, todos los gestos que puedan hacerse de comunicación en árabe son especialmente bien recibidos.

10.4.6. Hay que aprovechar las oportunidades de negocio que actualmente se presentan en Marruecos. La economía marroquí está experimentando múltiples cambios de los que se derivan importantes oportunidades de negocio. Así, la apertura al exterior, la firma de Acuerdos con terce-

ros países, el proceso de privatizaciones, y la proliferación de licitaciones y concesiones administrativas ofrecen un escenario especialmente interesante para las operaciones comerciales y de inversión.

10.4.7. Aproveche la valoración positiva de la marca España. Más allá de aspectos de carácter político, no cabe duda de que la creciente presencia de los productos y de las empresas españolas en Marruecos es consecuencia de la valoración altamente positiva que tienen nuestros bienes y servicios, tanto desde el punto de vista tecnológico como de diseño, precio y atención al cliente.

10.4.8. Busque el asesoramiento de expertos. Buena parte del éxito de los negocios en Marruecos depende de conseguir un adecuado asesoramiento de expertos en materia laboral, fiscal, aduanera, gestión de cobros, etc. Dicho asesoramiento permite evitar sorpresas indeseadas, estableciendo todas las garantías necesarias para el adecuado funcionamiento de las operaciones y fijando, en último caso, los mecanismos adecuados para la resolución de los posibles conflictos que puedan surgir.

10.4.9. Cada negocio es distinto. Existe una cierta tendencia a generalizar sobre la conveniencia de contar con un socio inversor o sobre la elección de un representante comercial. Tenga en cuenta que las necesidades son distintas en función de cada actividad y que, por lo tanto, lo mejor que puede hacer antes de tomar una decisión es analizar las características de su caso concreto, sin dejarse llevar por generalizaciones.

10.4.10. Analice detalladamente la importancia de las ventajas comparativas que proporciona Marruecos. Como pasa con cualquier otro destino, el mercado marroquí presenta unas fortalezas que son las que deben tratar de ser maximizadas y utilizadas en beneficio de su actividad empresarial. En este sentido, al margen de las ventajas derivadas de la proximidad geográfica y de los procesos de apertura y liberalización que está afrontando la economía, una ventaja notable de Marruecos es la disponibilidad de una mano de obra abundante, con costes relativos bajos, y con una capacidad de aprendizaje más que aceptable. Por el contrario, debe mentalizarse a que el coste de otros factores de producción (energía, comunicaciones, transporte, etc.) es mayor de lo que se supone.