



*Manuel V. Rodríguez Díez**

*Marta Sánchez López**

*Claudia Cruz Sotomayor**

HACER NEGOCIOS EN EL MERCADO MARROQUÍ, LA PUERTA DE ÁFRICA PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

10 errores que no cometer

Un conocimiento sólido del funcionamiento del mercado marroquí es clave para garantizar el éxito de la internacionalización de las empresas españolas en el país vecino. Subestimar sus diferencias comerciales, fiscales y legales puede llevar a las compañías a cometer errores determinantes para el desarrollo de sus negocios en Marruecos. La adaptación continua y el apoyo de las oficinas comerciales son fundamentales para facilitar la implantación en Marruecos. Este artículo busca orientar a las empresas españolas en su penetración en el mercado marroquí, ofreciendo una serie de consejos prácticos que les ayuden a establecer relaciones comerciales de calidad con los empresarios locales.

Palabras clave: comercio bilateral, Marruecos, internacionalización, exportación, contratación internacional, certificación.

Clasificación JEL: F13, O55.

1. Introducción

Marruecos es el segundo destino de las exportaciones españolas fuera de la UE, con un valor total de más de 9.500 millones de euros en 2021 (Trade Map, 2021). La cercanía permite que muchas empresas vean en Marruecos un mercado natural y lo conciben como primer

país para iniciar su estrategia de internacionalización. De hecho, el país cuenta con miles de empresas españolas exportadoras y más de 800 compañías implantadas, de acuerdo con el Directorio de Empresas Españolas Establecidas en Marruecos (Oficina Económica y Comercial / Departamento de Información de Inversiones y Coordinación [ICEX], 2022), y es de los pocos mercados en los que España es el proveedor líder, junto con Portugal.

Por otro lado, Marruecos tiene el potencial para ser la puerta de entrada de África para las empresas españolas, sobre todo como campo de pruebas a la manera de hacer negocios ▷

* Oficina Económica y Comercial de España en Casablanca.

Agradecimiento a todos los que han aportado su conocimiento y tiempo a la elaboración de este artículo, especialmente a las empresas españolas y el personal de las oficinas comerciales.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7504>

en la región. África es un continente con gran potencial, cuyo producto interior bruto (PIB) se prevé que alcance 2.000 millones de dólares y su economía crezca en torno al 4% en 2022 (AtlanticCouncil, 2022). El continente africano se erige, pues, como un gran horizonte de oportunidades gracias a una previsión de crecimiento poblacional que alcanzaría los 2.000 millones de habitantes en 2050, acompañado de un aumento de la clase media, sus nuevos hábitos de consumo y su progresivo aumento de poder adquisitivo.

No obstante, el mercado africano y, en concreto, el marroquí plantean obstáculos de importante trascendencia para los empresarios extranjeros, tales como el elevado riesgo de impago, los —en ocasiones inesperados— elevados costes operativos (alto coste de la mano de obra cualificada, fiscalidad elevada, excesiva protección del trabajador) y el control de cambios, que crea en ocasiones problemas con la repatriación de beneficios y remanentes de créditos fiscales.

De la mano de la cada vez mayor relevancia de la zona de África del Oeste, Marruecos ha desarrollado una estrategia —trabajo en curso— para convertirse en el canalizador y *hub* financiero de la región, ya que cuenta con acuerdos con varios países africanos sobre protección de inversiones, libre transferencia de capital y dividendos, así como acuerdos para evitar la doble imposición. Esta estrategia

se ha desarrollado a través de estructuras similares a las zonas francas, como Casablanca Finance City, impulsándose sobre todo en el sector de servicios financieros y mediante *holdings* marroquíes del sector; dicha ventaja africanista queda limitada, en cambio, para el comercio de bienes por las limitaciones logísticas.

Como ya se ha apuntado anteriormente, muchas empresas comienzan el proceso de internacionalización en Marruecos. Con este paso fundamental buscan ser competitivas, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, pues esto les ayuda a alcanzar el tamaño necesario para ser líderes en un entorno cada vez más exigente. En este sentido, cabe destacar la importancia de la presencia de la pyme española en Marruecos. En dicho contexto se observa, sin embargo, que algunas empresas españolas cometen de manera sistemática errores a la hora de acceder al mercado marroquí. Este artículo busca mejorar el entendimiento de la empresa en dicho proceso de internacionalización hacia el mercado marroquí y ofrecer una serie de consejos útiles para las compañías españolas.

2. Recomendaciones en el ámbito comercial

Las relaciones bilaterales entre España y Marruecos son cada vez más intensas, y este ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO COMERCIAL

1. **Evitar menospreciar y caer en estereotipos.** Respetar la manera de hacer local y la concepción del tiempo.
2. **Invertir antes de operar comercialmente.** Se debe empezar poco a poco y conocer el mercado más allá de la imagen que ofrece el distribuidor.
3. **No es necesario un socio local,** siempre valorar si este aporta valor.

Fuente: Elaboración propia.

se ha convertido en un socio comercial de peso fuera de la UE en determinados segmentos: combustibles, componentes de automoción y sector textil, que representan un 50% de la balanza bilateral¹ y que demuestran la integración de la cadena de valor en automoción y textil. El resto de la balanza comercial se compone de miles de pequeñas y grandes transacciones que se ven favorecidas por el hecho de que Marruecos sea un mercado limítrofe. Es esta doble naturaleza de integración vertical y de comercio de frontera lo que favorece que el comercio entre ambos países sea elevado, duradero y resistente.

Debemos recordar que Marruecos, en relación con España, es un mercado pequeño en términos de PIB, renta disponible y población, donde la fijación de precios es un factor clave para la decisión final de compra del consumidor. No obstante, debido a la desigualdad de renta, se están desarrollando nichos de mercado cuyos productos son únicamente accesibles para los segmentos de la población con mayor poder adquisitivo y en los que el precio final no es tan decisivo.

En este sentido, y para los exportadores españoles, Marruecos es un destino clave, gracias, en buena medida, a la buena relación calidad-precio y la imagen positiva de la *Marca España*, debido a la elevada presencia de población marroquí en España (Bennani, 2021). Además, la proximidad entre Marruecos y España favorece la reducción de los costes de transporte y de los plazos de entrega. No obstante, esta cercanía se puede convertir en un obstáculo si no se tienen en cuenta elementos diferenciales clave entre ambos países. Además, cada vez existe más competencia, no solo internacional, sino también nacional, pues

el consumidor local antepone los productos marroquíes, debido a la mejora de la calidad y la mayor disponibilidad en el comercio de cercanía (Bennani, 2021).

A todo esto se debe añadir la estrategia proteccionista del país, pues en 2021 se lanzó el Plan de Reactivación Industrial (2021-2023). Esta nueva estrategia se basa en el establecimiento de una política de sustitución de importaciones, el fortalecimiento del capital marroquí en la industria y el impulso de las exportaciones (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2022).

Pese a ello, y en lo que a la estrategia de penetración en el mercado se refiere, las opciones más eficaces son la exportación y el uso de canales de distribución directa, a través de mayoristas y empresas locales. La inversión debe ser solo un paso posterior y una vez que ya se ha conocido y operado en el mercado de manera estable y fiable durante cierto tiempo.

Una vez se ha elegido el modo de acceso, a la hora de introducirse en el mercado es fundamental conocer los aspectos básicos de la negociación, puesto que difieren en relación con las prácticas españolas.

A la hora de comercializar cualquier producto en Marruecos, como se ha apuntado, la forma más dinámica de hacerlo es a través de distribuidores. Normalmente, estos suelen ser generalistas y comercializan todo tipo de productos englobados en sectores de actividad diferentes. No obstante, se debe tener en cuenta que los distribuidores siempre tienen la última palabra, y si el producto no es de interés, decidirán no comercializarlo, imposibilitando la entrada al mercado. Ellos cuentan con la inteligencia de mercado y, sobre todo, con el acceso a los organismos de control que permitirán comercializar el producto en el país. De manera global, se aconseja que las empresas ▷

¹ Dato extraído de la Balanza de Pagos.

RECOMENDACIONES PARA HACER NEGOCIOS EN MARRUECOS

Apoyarse en las instituciones de apoyo españolas y contar con el asesoramiento de expertos.

Buena parte del éxito de los negocios reside en un adecuado asesoramiento en materia laboral, fiscal, aduanera y administrativa.

Las interacciones personales son un elemento clave. La confianza entre las partes es importante, por lo que es necesario establecer relaciones personales estrechas y generar una buena impresión desde el primer encuentro.

Evitar estereotipos. Información adecuada y contrastada previa a la exportación. No presuponer nada ni extrapolar prácticas europeas.

Percepción distinta del tiempo. Fundamental para evitar incurrir en costes indebidos y esfuerzos innecesarios.

Idioma. El francés es el idioma predominante para los negocios en Marruecos.

Cada negocio es distinto. Las decisiones se toman en los niveles más altos de jerarquía; es necesario desarrollar varias rondas de negociación. Los empresarios marroquíes tienden a decantarse por el precio más competitivo, y las negociaciones nunca cesan, aun con el acuerdo alcanzado.

Figura del intermediario. Se aconseja evitar el uso de intermediarios ajenos al negocio que actúan como supuestos consultores expertos en el sector de actividad.

Fuente: Elaboración propia.

estudien previamente la competencia local, ya que en el caso de que la oferta marroquí abastezca el mercado en un sector de actividad, la entrada del producto se debe evitar.

Una vez se ha desarrollado una estrategia comercial exitosa, el siguiente paso es la inversión en el país. Para ello se recomienda contar con experiencia previa en el mercado y conocer bien el entorno. La inversión directa como entrada al mercado no está aconsejada, salvo en sectores muy concretos como la producción agrícola o la minería, por los requisitos legales que existen. Así, si bien es cierto que se han firmado acuerdos de libre comercio con la UE, con EE. UU. y con otros países africanos, la protección para el inversor, especialmente para las pymes, es reducida.

Casablanca y Tánger se posicionan como las mejores ciudades para llevar a cabo los negocios, por su carácter más occidental, aunque no hay que olvidar que, al igual que en el resto

del país, hay que ceñirse a las reglas locales. Además, a la hora de invertir es preferible optar por la presencia física, hacer seguimiento de los cobros y tener en cuenta los gastos derivados, el riesgo de cambio y la repatriación de los beneficios (Bennani, 2021). Bennani añade, asimismo, que si bien en algunos países del sur del Sáhara hay un importante retraso en la transferencia de beneficios y otros dividendos, esto no sucede en Marruecos, ya que existe la garantía de transferencia: en 2021 más de 1,4 millones de dólares de beneficios fueron transferidos fuera del país por inversores internacionales (Bennani, 2021).

Con el fin de ayudar a las empresas españolas, la OFECOME de Rabat ha elaborado una *Guía de incentivos a la implantación*, en la que se recogen las principales instituciones que existen en Marruecos para fomentar las inversiones y los incentivos de carácter fiscal, laboral, sectorial o regional (ICEX, 2021). ▷

Mehdi Fassi Fihri, propietario y CEO de EXIMCOM y Consultor de ICEX Next en Marruecos, señala por su parte que, en la actualidad, existen numerosas oportunidades de inversión gracias al marco jurídico favorable, al bajo coste relativo de la mano de obra poco cualificada, en relación con Europa, y a la inversión extranjera directa. El flujo neto de inversiones extranjeras directas en Marruecos ascendió a más de 7,7 mil millones de dirhams a finales del mes de mayo de 2022, con un aumento del 10,8% en comparación con el año anterior (artículo publicado en la Oficina de Cambio, 2022), y España se ha posicionado en los últimos años como un actor significativo. Para España, además del sector agrícola, textil y la distribución de bienes y servicios, las energías renovables cobran cada vez mayor importancia. De manera complementaria, Marruecos se ha convertido en el primer importador del norte de África en ámbitos como el sector hídrico, la gestión de los residuos y el entorno digital (El Fassi, 2021).

A pesar de estas ventajas, hay que considerar algunos factores que pueden repercutir negativamente en las empresas españolas a la hora de invertir: la burocracia administrativa, regulatoria y fiscal; la dificultad de trabajar con socios locales y el fuerte control de cambios, que se explicará posteriormente.

3. Recomendaciones en el ámbito legal

Lo primero que se ha de tener en cuenta al hablar del marco legal en Marruecos es que este presenta una fuerte influencia francesa, especialmente en las leyes y los instrumentos comerciales. Estas semejanzas llevan a pensar que se puede extrapolar el ordenamiento europeo al marroquí, y, sin embargo, uno de los principales errores que se comenten en este ámbito es la subestimación del ordenamiento jurídico marroquí, que cuenta con un funcionamiento propio.

3.1. Fiscal

En términos estructurales, el sistema fiscal marroquí es similar al español, aunque se encuentran discrepancias bastante destacables, como la elevada fiscalidad en Marruecos, en ocasiones superior a la española, y la intensa actividad de la Administración tributaria, especialmente en elementos internacionales (precios de transferencia) e intangibles (*royalties*).

A la hora de analizar los tributos hay que destacar que, para las sociedades, la escala de tipos de gravamen es progresiva, llegando a alcanzar el 31 % para bases imponibles ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO LEGAL

4. **Valorar la carga tributaria adecuadamente, la retención en fuente** que se aplicará a los envíos de capitales como elementos que afectan a la rentabilidad.
5. **Utilizar la forma jurídica errónea**, siendo más recomendable una sociedad mercantil local. Se deben evitar las *joint ventures* y los socios locales, salvo que se haya hecho un análisis muy a fondo de estas, pues un socio local con minoría puede controlar la *joint venture*.
6. **Valorar los costes laborales adecuadamente**, pues estos pueden estar muy alejados de lo que se espera, especialmente si se desea personal con cierta formación y compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

superiores a un millón de dirhams y hasta el 37% para las entidades financieras y compañías de seguros. Para las sociedades marroquíes exportadoras no se aplica una escala progresiva, sino que el tipo de gravamen al que están sujetas es del 20% desde el inicio (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2021).

Al igual que sucede con las sociedades, para los empleados la tarifa del IRPF también es progresiva y mucho más alta que la española: en aquellos casos en los que los ingresos sean superiores a 180.000 dirhams al año, el gravamen que se aplica es del 38%.

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.

En cuanto a incentivos fiscales, en la actualidad estos son reducidos, salvo en las zonas de aceleración industrial (en adelante ZAI), conocidas hasta 2019 como zonas francas. La Oficina Económica y Comercial de España en Rabat actualiza anualmente una *Guía de incentivos a la implantación* en la que se recogen las exenciones, tanto totales como parciales, del impuesto de sociedades para determinadas empresas. Las ZAI se encuentran en determinadas áreas del país con un arancel único del 2,5%, con el fin de acoger a empresas exportadoras o que produzcan para exportar —no se puede plantear actividad para el mercado interior salvo de manera subsidiaria y que parte de esta producción se lleve a cabo en Marruecos—. Se trata de zonas destinadas a actividades concretas (automoción, textil, agrícola, logística...) y cuyo proyecto ha de ser aprobado por la autoridad de cada ZAI.

En este sentido, encontramos fundamentalmente dos grandes ventajas en las zonas de aceleración industrial. En primer lugar, no se aplican retenciones sobre los dividendos distribuidos a socios y accionistas no residentes con cargo a beneficios, siempre que estos procedan de operaciones de exportación. En segundo lugar, existe una exención sobre la base imponible durante los cinco primeros años de actividad, y a partir del sexto, el régimen varía en función de su año de establecimiento:

- Si se establecieron antes del 1 de enero de 2020, el gravamen es del 8,75% durante veinte años y del 20% posteriormente.
- Si se establecieron después del 1 de enero de 2020, a partir del sexto año se gravan con un 15% del total de su base imponible.

3.2. *Mercantil*

En este campo del derecho, Marruecos cuenta con un marco jurídico mercantil moderno, con gran apertura al inversor exterior. Según Miguel Guerrero, socio director de Guerrero Acosta Abogados, la seguridad jurídica es mejor que en el resto de África, pero es necesario tener en cuenta que los procedimientos administrativos, en ocasiones, no son claros y que no existe una ley de procedimiento administrativo.

Sobre las mejores opciones de establecer una sociedad, Miguel Guerrero señala que, a la hora de constituir la compañía, es recomendable optar por una sociedad mercantil en lugar de una sucursal, ya que esta está sometida a un mayor control fiscal. En cuanto a las sociedades, se suele utilizar la limitada, que puede ser unipersonal o contar con un administrador único que puede ser extranjero no residente ▷

CASABLANCA FINANCE CITY

Un tipo especial de zona de aceleración industrial es Casablanca Finance City (en adelante CFC), pues si bien no se concibe como una ZAI, tiene la similitud de ser una zona de baja fiscalidad. CFC es un centro económico y financiero dirigido a empresas con actividad en el continente africano, cuyo objetivo consiste en dinamizar la economía de Marruecos y atraer inversión extranjera.

El estatus de CFC incluye una serie de actividades: las sociedades de inversión, los organismos de inversión colectiva, los asesores financieros de inversión, las plataformas de *crowdfunding*, las sociedades mercantiles y las sedes regionales que pueden facturar bienes y servicios intra y extragrupo, lo que permitirá a CFC captar más inversiones.

Las empresas establecidas en la ciudad financiera de Casablanca se benefician de interesantes ventajas fiscales que se apartan del régimen de derecho consuetudinario, tales como:

- Una exención de impuestos (impuesto de sociedades) durante cinco años.
- Tributación al tipo fijo reducido del 15%, más allá de este periodo.

Cabe señalar que la actividad de CFC ha sido muy litigiosa y ha provocado que se modifique su condición de cara a organizaciones como la UE o la Financial Action Task Force (FATF).

Fuente: *Elaboración propia.*

en Marruecos. Las anónimas, que requieren auditor de cuentas, son más rígidas y acarrear mayores obligaciones formales, aunque son más recomendables para negocios de mayor importancia (Guerrero, 2021).

En palabras de Miguel Guerrero, «el proceso de constitución es muy sencillo y eficaz», pues únicamente es necesario tener los documentos preparados y traducidos al francés, pero no es imprescindible acudir al notario, sino a una ventanilla única, y en un plazo de aproximadamente dos semanas estará constituida la sociedad. También hay que destacar que no es necesario contar con un socio local desde el punto de vista jurídico para poder constituir una empresa (Guerrero, 2021).

Por su parte, para los agentes comerciales existe una ley específica que establece que si estos son de nacionalidad marroquí y residen y trabajan en Marruecos, se les aplicará la ley marroquí, por lo que no podrán someterse al derecho español.

Por último, en cuanto a las patentes y marcas, se debe evitar otorgar su titularidad a los agentes en Marruecos. Lo más recomendable es tenerlas bajo el control y dominio del titular, pues no hay requisito de nacionalidad para poseer estos títulos. Se han observado comportamientos estratégicos de distribuidores (normalmente de productos alimentarios o de limpieza de gran consumo) que querían impedir que su antiguo proveedor compitiera con ellos en Marruecos con su propia marca. Si la imitación de una marca se da en productos importados, el perjudicado puede solicitar a la aduana el bloqueo en frontera de los productos copiados (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale [OMPIC], 2022). En algunas ocasiones, se ha observado que este mecanismo jurídico era utilizado fraudulentamente por distribuidores marroquíes de productos españoles que, habiendo registrado la marca de su proveedor español en la OMPIC, pretendían convertirse en ▷

LAS JOINT VENTURES Y EL SOCIO LOCAL

La *joint venture* no es la forma de acceso más recomendada para entrar en Marruecos, salvo en algunos casos concretos y, suele ser aconsejable, únicamente para grandes empresas. En este caso, el abogado especializado en derecho mercantil, Guerrero (2021), nos señala una serie de factores para tener en cuenta con el fin de evitar los errores más comunes:

1. En primer lugar, hay que evitar las conocidas «minorías de bloqueo» legales, lo que permite al socio marroquí bloquear las decisiones a nivel de estructura, incluso con porcentajes bajos de acciones. En el caso de sociedades limitadas es recomendable contar con más del 75% de las acciones y en las sociedades anónimas con más del 67% para tener el control de la compañía.
2. Es importante tener claro, desde el inicio, la organización del proyecto y el papel de cada socio, para lo que se recomienda repartir el capital y la gestión en consecuencia y evitar nombrar gerentes o presidentes del consejo de administración a personas ajenas al grupo mayoritario: es preferible optar por apoderamientos limitados.
3. Se ha de evitar utilizar programas de contabilidad que no sean de origen marroquí, ya que acarrean numerosos problemas a la hora de adaptarlos a la legislación contable de Marruecos.
4. Es necesario ser muy específicos con los aspectos jurídicos y la documentación legal de la empresa y evitar domiciliar empresas en ciudades pequeñas.
5. Con el fin de poder repatriar beneficios o recuperar inversiones, se debe evitar ingresar fondos en una sociedad marroquí por cauces que no sean transferencia desde España y tener en cuenta el control de cambios. El formalismo en el control de cambios es especialmente importante en préstamos de socios y contratos de servicios. Habiendo analizado todos esos aspectos básicos, se puede concluir que la clave del éxito se encuentra en la supervisión de todo el proceso desde los inicios y el control de la gestión del proyecto en todo momento.

Fuente: Guerrero (2021).

distribuidores en exclusiva y bloqueaban las operaciones de venta a otros distribuidores. En ocasiones, este mecanismo también ha sido utilizado por empresas sin relación comercial con el proveedor español, sobre todo en casos en los que el producto español alcanzaba cierto renombre en el mercado y otra empresa marroquí copiaba el producto y registraba la marca en su lugar.

Por lo tanto, animamos a registrar cuanto antes su marca, pero siendo conscientes de que, en Marruecos, como en otros países, el registro es solo el primer paso para la protección de una marca y que los titulares deben estar atentos a las solicitudes de registros de

marcas similares y evitarlo mediante acciones de oposición, así como utilizar los mecanismos jurídicos de defensa (medidas en frontera y acciones judiciales).

3.3. Social

En lo que a legislación laboral se refiere, hay que tener en cuenta que esta es bastante proteccionista con los trabajadores. Si bien es cierto que el salario mínimo en Marruecos no es muy elevado, los costes laborales obligatorios y no obligatorios (que son habituales para casi todos los trabajadores) hacen que el ▷

coste laboral final se aleje bastante del salario mínimo de 2.828,71 dírham mensuales, a fecha de cierre de esta edición.

A la hora de contratar mano de obra extranjera (ej., españoles), es necesario obtener una atestación por parte del ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences) y obtener el permiso de trabajo y la tarjeta de residente, para lo que es necesario mucha documentación.

Esta serie de elementos y las dinámicas del mercado hacen que en Marruecos el trabajador cualificado sea, en muchos casos, más costoso que en la UE. En este campo, el encarecimiento es debido a una escasez relativa de oferta (solo existe trabajador marroquí formado y este es escaso) frente a una mayor demanda, en un entorno en el que la contratación de ciudadanos de la UE es más gravosa por los costes de expatriación. Por lo tanto, es importante contar con buenos servicios de recursos humanos y consultoría laboral.

En cuanto a la indemnización por despido, de acuerdo con Chakib Zaari, socio fundador de Baker Tilly Majer Consulting, esta es elevada y se calcula de forma gradual, por lo que se recomienda tenerla en cuenta antes de contratar al trabajador. Por ejemplo, si hablamos de daños y perjuicios, será necesario pagar un mes y medio por cada año trabajado. Así, es recomendable realizar el despido por inspección de

trabajo, pues es más favorable para el empleado, al que no se le retiene el IRPF, y para el empleador, que no podrá verse afectado por posteriores demandas de despido improcedente. Si bien es cierto que el marco legal está fuertemente inspirado en la normativa europea, es importante no cometer el error de extrapolar la legislación y prestar atención a los matices de la normativa marroquí (Zaari, 2021).

4. Recomendaciones en el ámbito financiero

Lo primero y más importante es señalar que en Marruecos el pago anticipado está limitado, por lo que esta técnica tradicional de asegurar el cobro queda desterrada. En cualquier tipo de operación, según las instrucciones generales de operaciones de cambio de divisas en Marruecos, el límite de pago por anticipado es del 30% del valor total de la exportación, con un máximo del contravalor en divisas de 200.000 dírham; salvo algunas excepciones, como puede ser el sector aeronáutico en el que el anticipo puede llegar al 50% del valor de la exportación, con un límite de un millón de dírham marroquíes (Office des Changes, 2022a). Dicha limitación es fruto del control de cambios que existe en el país, asociado a su vez a la no convertibilidad de la moneda. Un caso ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO FINANCIERO

7. **Siempre cubrir las operaciones.** Nunca confiar en el pago anticipado, generar una trazabilidad documental (contratos, facturas, etc.) y apoyarse en las instituciones de crédito.
8. **No olvidar que el dírham es no convertible,** que existe control de cambios. La entrada de capital en el país debe hacerse correctamente para evitar tener problemas en la salida.

Fuente: Elaboración propia.

diferente es que el importador posea cuentas y estructura fuera de Marruecos, que únicamente se da en el caso de grupos muy grandes. En ese caso, el pago anticipado sí se podrá realizar desde otros sistemas financieros.

Por otra parte, en el plano inversor, a la hora de acceder al mercado marroquí es fundamental no menospreciarlo, ya que las prácticas españolas no se aplican en este país. Si bien es cierto que el negocio ha de estar constituido por una parte de mano de obra local, es importante sopesar si se desea contar con un socio local o no, teniendo en cuenta si aporta valor añadido y si este es cuantificable. Asimismo, se recomienda buscar asesoramiento antes de invertir, así como apoyo de las instituciones financieras y de la matriz de la compañía para garantizar los créditos.

En el plano práctico, es importante recordar que el dirham es una divisa no convertible, por lo que el acceso a los mercados de capitales es limitado y que el tipo de cambio es fijo con banda (Bank Al-Maghrib, 2022).

A la hora de hablar de financiación, es importante distinguir entre la financiación en divisa local y aquella realizada en euros. Para la primera, se cuenta con el apoyo de los bancos españoles en el país, así como los locales, capaces de financiar las operaciones de las empresas directamente en dirhams; si bien los costes financieros serán los locales.

Para la financiación en euros, en la actualidad existen tres grandes líneas:

1. COFIDES. Se trata de una sociedad público-privada que gestiona fondos del Estado, así como recursos propios y de terceros con el fin de favorecer la internacionalización de la economía española, la promoción del desarrollo económico y el refuerzo de la solvencia de las

empresas afectadas por la COVID-19 (Rodríguez Díez, 2021).

2. FIEM. Instrumento cuyo objetivo es ofrecer apoyo financiero oficial a la internacionalización de empresas españolas. Es especialmente interesante el FIEM PYME, que está dirigido a la pyme española y permite al exportador español cobrar los desembolsos mientras que el importador marroquí se endeuda con el Estado español. Este instrumento permite financiar hasta el 85 % de la operación y con un límite de 10 millones de euros (Rodríguez Díez, 2021).
3. ICO. El Instituto de Crédito Oficial, a través del Banco Sabadell, ofrece de manera novedosa para 2022 dos líneas de financiación en euros o dólares estadounidenses para empresas en Marruecos. Los fondos aportados deberán ser aplicados a la financiación de operaciones concretas o proyectos en los que intervengan empresas españolas o empresas con «interés español» (Banco Sabadell Casablanca, 2022).

En lo que respecta a los flujos transfronterizos de capitales, José Ignacio del Pino, Country Manager de CaixaBank Marruecos, apunta que es importante recordar siempre que no existe libre circulación de capitales y que hay control de cambios fruto de la naturaleza de la divisa. El dirham está referenciado con base en una cesta de valores calculada en un 60% de euros y en un 40% de dólares. El banco central fija cada mañana el tipo de cambio, y este no puede oscilar más de un $\pm 5\%$ (Oficina de Información Diplomática, 2022). En relación con el euro, el cambio siempre varía entre 10 y 11 dirhams, por lo que se podría decir que es un tipo de cambio bastante estable (Del Pino, 2021). ▷

A la hora de realizar envíos de fondos de España a Marruecos se debe tener en cuenta que se incentiva la entrada de capital y se controla fuertemente la salida, por lo que es aconsejable acudir a las entidades financieras españolas para que el proceso se realice correctamente. Además, José Ignacio del Pino añade que es recomendable realizar los pagos en monedas diferentes al dirham, ya que este solo cotiza en Marruecos, lo que facilitará, posteriormente, la salida de capitales del país magrebí (Del Pino, 2021).

En cuanto a medios de pago, de acuerdo con Abdelghani Elbahy, Country Manager de Banco Sabadell Marruecos, es importante tener en cuenta cuáles son los métodos de pago más utilizados en Marruecos, y ser consciente de que estos tienden a buscar la seguridad jurídica y asegurar el pago, como los cheques y las letras de cambio; estos permiten, en cierto modo, amortiguar las elevadas tasas de mora, que ascendieron hasta el 16% en 2020. Para combatir esta situación, hay que recalcar que los cheques impagados tienen consecuencias penales (si bien son una realidad) y, además, se regulan a través de un registro central de impago (equivalente al RAI —Registro de Aceptaciones Impagadas— en España), que pone a disposición del público información relativa a incumplimientos de pago (Elbahy, 2021). Todo ello hace imperativa la necesidad de cubrir siempre las operaciones, sin importar la cuantía de estas.

En cuanto a las transferencias, las nacionales se posicionan como un medio utilizado únicamente para el pago de impuestos y de la seguridad social, ya que se está haciendo un esfuerzo en modernizar los trámites burocráticos. Las transferencias internacionales también pueden ser utilizadas, pero la oficina de cambios limita la salida de divisas, aunque no bloquea la operativa normal de empresas

instaladas (Zaari, 2021). Estas suelen ser costosas en tiempo y recursos, por lo que se considera necesario realizar una adecuada provisión de tesorería en el país, si se quiere operar internamente.

Finalmente, como ya se ha mencionado, para garantizar la cobertura de riesgo y recobro en situaciones comerciales se recomienda el uso del crédito documentario en transacciones internacionales, pues es un método de pago irrevocable y confirmado por un banco (Elbahy, 2021). Si bien es cierto que los costes son más elevados que los del pago por anticipado, los cheques o las remesas, estos últimos conllevan mayor riesgo: en el caso de la remesa, por ejemplo, el cliente podría no recoger los documentos del banco y el exportador español deberá repatriar la mercancía, con los costes y trámites que conlleva. Además, los bancos españoles disponen de una serie de mecanismos que se pueden utilizar para reducir el riesgo a la hora de formalizar la operación (Elbahy, 2021):

1. *Confirming*, realizado a través de un banco local, o descuento: es el banco el que hace el análisis de la calidad del librado y comprueba el riesgo de impago.
2. Seguro de crédito a través de Cesce o Coface.
3. Avaes ante proveedores, siempre que esté garantizado por un banco.

5. Recomendaciones en el ámbito logístico y de certificación

5.1. Certificación

En el campo de certificación, la Embajada de España en Marruecos cuenta con un consejero especializado en asuntos técnicos y ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO LOGÍSTICO Y DE CERTIFICACIÓN

9. **No olvidar certificar los productos.** Las certificaciones de la UE y las españolas no son válidas en muchos casos. Confirmar con la oficina comercial y los especialistas.
10. **No acumular el stock.** Utilizar empresas de logística y transitarios reconocidos.

Fuente: Elaboración propia.

organismos de control, inspector del SOIVRE en la OFECOME de Rabat. En el momento de escribir estas líneas es María Josep Ball, que recuerda que Marruecos no se rige por la misma normativa que los países de la Unión Europea, por lo que es necesario tener en cuenta las peculiaridades en el país magrebí. Un elemento central es que, para facilitar el comercio entre la Unión y Marruecos, se firmó el Acuerdo Euromediterráneo de Asociación entre la UE y Marruecos, que entró en vigor en el año 2000, por el que ambas partes se comprometían a eliminar el arancel de importación y exportación, y alcanzar una convergencia normativa, adaptando la marroquí a la europea (Ball, 2021).

A pesar de este acuerdo, siguen existiendo barreras comerciales arancelarias como los derechos a la importación, la tasa parafiscal a la importación o la tasa sobre la madera importada. A lo que hay que sumar la liquidación de IVA en frontera. Por ejemplo, para algunos casos concretos, un producto que se importa con un arancel del 0% puede contar con tasas de varios puntos, además del IVA; por tanto, es siempre importante consultar los derechos aduaneros².

De manera adicional, se debe tener en cuenta el concepto de «precio suelo», que se aplica

² Se recuerda que la UE pone a disposición de los usuarios la herramienta Market Access: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>; así como la aduana marroquí el <https://www.douane.gov.ma/adil/>

cuando la aduana considera que el importe de la factura es menor al importe real, por lo que se establece un precio mínimo con base en un cálculo interno realizado por la aduana marroquí. Esto conlleva que la empresa tendrá que pagar el IVA y los aranceles correspondientes al precio que la aduana considere razonable (Ball, 2021).

Las barreras no arancelarias son, si cabe, más relevantes. En palabras de María Josep Ball, se aplican obstáculos técnicos al comercio (OTC), que es un tipo de barrera implícita, no escrita, que aparece al intentar penetrar en el mercado marroquí. El obstáculo más destacable es el «no reconocimiento de las normas técnicas internacionales», en contradicción con el Acuerdo de Libre Comercio UE-Marruecos y la convergencia normativa.

En Marruecos, actualmente, existen distintos organismos de control:

- IMANOR, la certificadora nacional encargada de la estandarización industrial;
- ONSSA, especializado en la seguridad sanitaria de productos alimentarios, y
- DMP, para la certificación de medicamentos y artículos farmacéuticos.

El principal problema deriva de un exceso de normativa; por ejemplo, surgen 16.000 normas cada año del Ministerio de Industria, derivadas de la existencia de recomendaciones del organismo de control IMANOR, que son convertidas en obligatorias. Esto repercute en ▷

desavenencias en aduanas, debido al desconocimiento de la normativa nacional, por lo que se aconseja dirigirse a las oficinas comerciales o despachos especializados previa exportación (Ball, 2021).

En este sentido, en cuanto al control en aduana, hay que señalar que el exportador debe obtener un certificado de conformidad (CoC) obligatorio para el despacho de aduana. Es por ello aconsejable, antes de exportar un producto, confirmar la partida arancelaria que declarará el importador, conocer la normativa vigente para cerciorarse de si el producto está en alguna de las listas de certificación en origen o destino y que cumple con las normativas locales para evitar restricciones de despacho de la mercancía (Morral, 2021).

Desde 2020, en Marruecos existen dos tipos de verificaciones: conformidad en origen (VoC) y evaluación de conformidad en destino (CAD). El 80% de los productos se certifican en origen y el 20% restante se certifican en la frontera de destino (Ball, 2021).

De acuerdo con Joaquim Sellarès, Business Developer Manager en Bureau Veritas Iberia S. A., la certificación en origen se puede realizar por tres vías (Sellarès, 2021):

- Ruta A. Incluye cualquier tipo de producto que esté sujeto a inspección de origen de cualquier fabricante o vendedor.
- Ruta B. Se trata de empresas que realizan envíos regulares, por lo que una vez aprobada la documentación de conformidad, la emisión del CoC para siguientes envíos se hace de forma más ágil y rápida. De forma aleatoria se hacen unas pocas inspecciones físicas de verificación a lo largo del año.
- Ruta C. Se licencia la unidad de producción, lo que favorece la agilidad del

proceso, pues en la C el número de inspecciones al final del año es mínimo.

Por su parte, el proceso de certificación en destino (CAD) se puede realizar a su vez por tres vías: por envío, por registro y por licencia. Las tarifas, fijadas por el Gobierno de Marruecos, varían en función de la ruta, suponiendo estas un porcentaje del valor FOB o EXW de la mercancía. Los productos exentos de certificación en destino son los regulados en el programa VoC y los objetos personales.

Es, por tanto, la verificación de la conformidad de las normas nacionales e internacionales correspondientes un aspecto importantísimo y principal fuente de litigios en aduana. El proceso consta de las siguientes fases, que serán gestionadas, normalmente, con los importadores en Marruecos (Sánchez, 2021):

1. El Ministère d'Industrie, Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN) es el encargado de asignar un organismo certificador en Marruecos y procedimiento en origen o destino.
2. Tipo de intervención: revisión documental de calidad, inspección física y toma de muestras y ensayos en laboratorio de Marruecos.
3. La empresa certificadora lleva a cabo la actividad solicitada por MICEVN en el embarque o en destino.
4. La empresa certificadora proporciona el resultado de la verificación.
5. Se registran los resultados en el portal MICEVN.

5.2. *Envíos y gestión del stock*

Según Martí Roig, CEO de Marglory Maroc, lo más aconsejable es que el proceso de ▷

exportación para los primeros envíos siga una serie de pasos fundamentales para garantizar el éxito de la entrega. Estos, en algunos casos, son gestionados por el importador, pero es importante conocerlos:

1. Registro de la sociedad en Portnet y ADIL.
2. El primer envío se ha de realizar en pocas cantidades y de una forma uniforme, ya que la mercancía se suele retener por falta de documentación.
3. Verificar la documentación antes del embarque, ya que modificar cualquier documento una vez que se ha iniciado el envío es complejo y costoso. En el caso de contar con una filial en Marruecos, se recomienda pedir al agente de transporte marroquí que revise la documentación.
4. Analizar la regulación marroquí sobre el producto que se desea exportar.
5. Descripción de la mercancía o *packing list*. Este paso es importante, ya que, en ocasiones, la mercancía se retrasa en la aduana porque no viene bien definido qué producto se está exportando.
6. Valor del producto.

Más adelante, y con la operativa clara, y si no se está exportando con importador o mayorista, viene la gestión del *stock* en destino, lo cual es un aspecto que se ha de tener muy en cuenta, especialmente cuando se exporta desde un país cercano como España, ya que los costes logísticos son muy elevados y los precios de los almacenajes muy altos. Además, pueden surgir costes burocráticos o fiscales ocultos, como el pago de un 20% adicional en los gastos de alquiler tras cinco años de constitución de la filial (Roig, 2021).

Teniendo en cuenta estos factores, se recomienda, en primer lugar, mantener el *stock*

en España y servir a los clientes marroquíes desde allí; posteriormente, usar servicios de almacenaje y distribución externos para mantener un *stock* mínimo en el país magrebí y, finalmente, una vez que se tenga un mayor conocimiento del mercado, se podrá optar por la instalación directa en Marruecos (Roig, 2021).

El gran problema que se plantea a la hora de mantener el *stock* en Marruecos viene determinado por la estacionalidad del mercado y la dificultad de la previsión de ventas. Además, hay que sumar que la figura del intermediario o distribuidor es muy común y que pueden alejar al vendedor de su cliente final y del contacto directo. No obstante, es aconsejable utilizar distribuidores si se opta por mantener el *stock* en destino, ya que facilitan su gestión, así como el contacto con los clientes y el recobro (Roig, 2021).

Como principal recomendación para evitar demoras y bloqueos en aduanas, se debe conocer antes de cualquier envío la normativa aplicable a la certificación de cada producto, hacer uso de transitarios fiables y reconocidos (pues pueden ser la fuente de muchos problemas), así como solicitar asesoramiento a los organismos certificadores autorizados por el Ministerio de Industria (Roig, 2021).

6. Conclusión

El mercado marroquí es un mercado de alto potencial e importancia para España y sus empresas. Aspectos clave como su proximidad geográfica, los acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea y africanos y la alta presencia de empresas extranjeras en el país convierten a Marruecos en un destino potencial de exportaciones y de integración de la ▷

cadena de valor, desarrollando actividades tanto en España como en Marruecos.

Con el fin de evitar prejuicios y posibles problemas, es importante estar bien informado en todo caso. Se ha tratado de analizar el proceso de internacionalización de las empresas españolas desde la perspectiva comercial, legal, financiera y regulatoria, para ofrecer una mejor visión de lo que puede acontecer en el mercado marroquí. Teniendo todo esto en cuenta, el principal consejo es estar bien acompañado, tanto por las instituciones españolas (oficinas comerciales) como por los prestatarios de servicios españoles en el país y las cámaras de comercio.

Las estrechas relaciones comerciales entre ambos países no deben hacernos caer en el error de pensar que se pueden extrapolar las costumbres españolas a Marruecos. Las diferencias culturales han de tenerse muy en cuenta si se busca iniciar cualquier tipo de negocio en el país vecino. A pesar de las similitudes en el ámbito legal con la legislación francesa, los matices en las leyes y los obstáculos técnicos al comercio pueden ocasionar numerosos problemas a la hora de iniciar cualquier proceso de exportación o implantación. Además, el dirham es una moneda sujeta a un rígido control de cambios, cuya salida de capitales está muy controlada por el Gobierno y la Oficina de Cambios, lo que es un aspecto importante a considerar.

Contar con un apoyo sólido y un buen estudio de mercado permite adaptarse al mercado, evitar grandes retrasos en aduanas y reducir los costes para las empresas españolas. La red y el asesoramiento de las Oficinas Económicas y Comerciales de España instaladas tanto en Casablanca como en Rabat son un elemento clave para este apoyo.

Bibliografía

- AtlanticCouncil. (2022, July 27). *Supporting Climate Resilience and a Just Energy Transition in Africa*. [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=onP6gFUfWzM>
- Ball, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar - Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>
- Banco Sabadell Casablanca. (2022). *Línea ICO – Banco Sabadell Casablanca – Financiación Canal Internacional*.
- Bank Al-Maghrib. (2022). *Historique du régime de change*. <https://www.bkam.ma/Trouvez-l-information-concernant/Reforme-du-regime-de-change/Historique-du-regime-de-change>
- Bennani, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores a evitar – Taller Comercial*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-comercial>
- DataComex. (2022). *Estadísticas de Comercio Exterior de bienes de España y la UE*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://datacomex.comercio.es/>
- Del Pino, J. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>
- El Fassi, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores a evitar – Taller Comercial*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-comercial>
- Elbahy, A. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller* ▷

financiero. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

Guerrero, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller de asesoría legal*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-asesoria-legal>

ICEX. (2021). *Guía de incentivos a la implantación en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/guias-incentivos/guia-de-incentivos-a-la-implantacion-en-marruecos-doc2014288342.html>

Las IED aumentan un 10,8% a finales de mayo de 2022 (Oficina de Cambio). (5 de julio de 2022). *MAP Agence Marocaine de Presse*. <https://www.mapnews.ma/es/actualites/econom%C3%ADa/las-ied-aumentan-un-108-finales-de-mayo-de-2022-oficina-de-cambio>

Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2022). *Banque de Projets, MCINET*. <https://banquede-projets.mcinet.gov.ma/fr/presentation>

Morral, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar - Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Office des Changes. (2022a). *Instruction générale des Opérations de Change 2022*. Ministère de l'Économie et des Finances. Royaume du Maroc. <https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2022-01/IGOC%202022.pdf>

Office des Changes. (2022b). *Coopération internationale*. <https://www.oc.gov.ma/fr/etudes-et-statistiques/cooperation-internationale>

Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale. (2022). *Défense des droits*. <http://www.ompic.ma/fr/content/marques/defense-des-droits>

Oficina de Información Diplomática. (2022). *Ficha País Reino de Marruecos*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/marruecos_ficha%20pais.pdf

Oficina Económica y Comercial / Departamento de Información de Inversiones y Coordinación (ICEX). (2022). *Directorio de empresas españolas establecidas en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/empresas-espanolas-establecidas-en-el-exterior/directorio-empresas-espanolas-marruecos-doc2014291911.html>

Oficina Económica y Comercial de España en Rabat. (2021). *Guía de incentivos a la implantación en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/guias-incentivos/guia-de-incentivos-a-la-implantacion-en-marruecos-doc2014288342.html>

Rodríguez Díez, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

Roig, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Sánchez, J. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Sellarès, J. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula ▷

HACER NEGOCIOS EN EL MERCADO MARROQUÍ, LA PUERTA DE ÁFRICA...

Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Trade Map. (2021). *Bilateral trade between Spain and Morocco*. International Trade Center. [https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c724%7c%7c504%7c%7cTOTAL%7c%-](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c724%7c%7c504%7c%7cTOTAL%7c%-7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

[7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero)

Zaari, C. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

