

Asunción López López\*  
José María Mella Márquez\*\*

# CULTURA E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. EL CASO DE MARRUECOS

*En este artículo se argumenta sobre la importancia de la cultura en la internacionalización de la economía española y, concretamente, en la presencia de las empresas españolas en Marruecos. A tal efecto, se ha hecho un trabajo de campo, basado en entrevistas por teléfono a los directivos de una veintena de empresas españolas localizadas en Marruecos de diferentes sectores productivos, sobre la base de un cuestionario. Las conclusiones más importantes son que en las relaciones mercantiles en Marruecos priman las relaciones personales y el contacto cara a cara entre directivos empresariales, el cortoplacismo en las decisiones económicas, el deficiente funcionamiento del sistema judicial, la baja formación de la mano de obra y la necesidad de un proyecto bien definido de internacionalización de la empresa española.*

**Palabras clave:** cultura, internacionalización, empresa.

**Clasificación JEL:** F20, L21, L25, Z10.

## 1. Introducción: la cultura importa en los negocios

Sin necesidad de entrar en el debate (Palmer, 2006) sobre si el proceso de globalización erosiona o no la vitalidad cultural de los países, se considera que los em-

presarios no deben dejar de lado las tradiciones y costumbres que mantienen vivas a las diferentes culturas. Aunque la globalización desarrolle cada vez más las relaciones económicas entre los países logrando así la expansión de los mercados, éstos forman parte del contexto de unas culturas que mantienen su vigencia y a las cuales los empresarios deben tratar de tener en cuenta y comprender para llevar adelante sus proyectos de comercio e inversión. Cada vez parece haber menos duda de que las variables culturales influyen decisivamente en las preferencias y comportamientos de los consumidores e inciden en las relaciones entre comprador y vendedor, entre empresarios de uno y otro país.

---

\* Profesora titular. Universidad Autónoma de Madrid.

\*\* Catedrático de Economía Aplicada. Universidad Autónoma de Madrid.

Los autores agradecen los comentarios del profesor Alejandro Lorca Corróns a una primera versión de este artículo, así como la generosa colaboración de las empresas que han respondido a las preguntas del cuestionario. La responsabilidad del artículo es, sin embargo, exclusivamente de los autores.

Las personas en sociedad asimilan la cultura a través de instituciones sociales (familia, escuela, empresa, estado, etnia, medios de comunicación, religión, clase social o grupo), mediante un proceso de socialización y «aculturación» o adaptación a los cambios. El desarrollo de los negocios internacionales se encuentra en un entorno cultural, definido por un sistema integrado de valores y atributos de un país (tiempo, trabajo, nivel de riqueza, prejuicios), el lenguaje (hablado, escrito, idiomas oficiales, pluralismo lingüístico), las leyes (regulaciones, normativa, seguridad jurídica), la política (estabilidad *versus* riesgo, partidos políticos, ideologías, poder, grupos de presión), la religión (normas y creencias, rezos y rituales), la educación (formal, informal, niveles de alfabetización), las organizaciones sociales (familia, asociaciones patronales y sindicales, sistemas de propiedad, estructura de clases) y el hábitat (urbanización *versus* ruralización) (Cateora y Graham, 2005; Cerviño, 2006).

Los valores y atributos de los países dan cuenta de rasgos nacionales específicos, distintos a los de otros incluidos dentro de una misma área geográfica (en este caso el Magreb) e incluso aunque puedan existir diferencias internas entre clases sociales, grupos étnicos y regiones.

Las diferencias lingüísticas y de comunicación determinan las políticas de constitución de empresas, la relación fluída entre las personas/empleados/proveedores y clientes, las políticas de inversión, comercialización y *marketing*<sup>1</sup>. El conocimiento de la legislación y del sistema judicial es fundamental, así como el establecimiento de una cláusula jurisdiccional en los acuerdos, para saber cuál es la vía —litigio o arbitraje— a seguir en caso de conflicto de intereses (Jain, 2002). El entorno político debe ser evaluado por la empresa extranjera para valorar el clima de los negocios (favorable u hostil), el nivel de riesgo (en qué medida es aceptable), el grado de intervencionismo gubernamental en la economía, las

ideas dominantes y las estrategias públicas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004). La religión es otro elemento fundamental en las relaciones mercantiles, pudiendo ser una oportunidad o un obstáculo. La religión afecta a los valores y comportamientos socio-económicos<sup>2</sup>. El hecho religioso determina, al mismo tiempo, las fechas de las festividades y el mes del Ramadán, lo que puede afectar a los ritmos de trabajo y a las relaciones laborales en el seno de la empresa<sup>3</sup>. El nivel educativo influye en las posibilidades de contratación del personal adecuado, los métodos de formación en el puesto de trabajo<sup>4</sup> y el tipo de tecnología utilizada o del producto comercializado (Czinkota y Ronkainen, 2002).

Las organizaciones sociales son grupos de referencia que establecen valores y actitudes que determinan de alguna manera el comportamiento de las personas, la forma en las que éstas se relacionan entre sí, los patrones de consumo y los modos de producción (Czinkota y Ronkainen, 2002). El tipo de hábitat en Marruecos tiene gran peso en las actividades de las empresas (Mella, 2010), debido al fuerte dualismo (campo/ciudad) existente aún en el país. Así, las ciudades atraen fuertes contingentes de emigrantes rurales, con los correspondientes efectos en las condiciones de producción y consumo. Por otra parte, conviene tener en cuenta los sentimientos y el orgullo nacional, que influyen en el posicionamiento frente a productos e inversores internacionales. En este caso, hay que matizar que los estereotipos son subjetivos y percibidos, pudiendo favorecer o perjudicar la marca país de un producto o inversión en los mercados internacionales<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> La certificación *Halal* rige en el mercado musulmán y determina cuáles son los alimentos permitidos, autorizados o saludables y cuáles son ilícitos y prohibidos.

<sup>3</sup> En el islamismo no se distingue entre la iglesia y el Estado, la religión es fuente de derecho y guía de buen gobierno, por lo que las actividades políticas están dentro de la esfera de la fe.

<sup>4</sup> Un alto nivel de analfabetismo necesita basarse en métodos visuales en lugar de manuales escritos.

<sup>5</sup> El *made in*, la marca BMW o los relojes suizos por el hecho de ser suizos influyen en gran medida en el posicionamiento de los productos (CERVIÑO, 2006).

<sup>1</sup> «Cuando Nike se dio cuenta de que su logo estilizado "Air" se parecía a la palabra "Allah" en escritura árabe, retiró urgentemente las zapatillas deportivas de la distribución y pidió disculpas a la comunidad árabe», caso mencionado por CERVIÑO (2006, página 74).

Por último, no pueden olvidarse la existencia e importancia de otros elementos como el individualismo *versus* el colectivismo, la aversión al riesgo *versus* la asunción del riesgo, la masculinidad *versus* la feminidad, la jerarquización *versus* la des-jerarquización del poder, el corto plazo *versus* el largo plazo (Hofstede, 1984). En efecto, el individualismo es propio de sociedades en las que los vínculos entre los individuos son débiles y cada uno se ocupa de sí mismo, mientras que el colectivismo aparece con fuerza en aquellas sociedades en las que las personas se integran en grupos fuertes, cohesionados y protectores (familia extensa, asociaciones) (Cateora y Graham, 2005). Una elevada aversión al riesgo implicará más tiempo para introducir un producto en el mercado o influirá en los tipos de inversión (más propensos a ser de renta fija que de renta variable y más arriesgada, aunque las expectativas de beneficios puedan ser superiores) y una menor tendencia a la creación de nuevas empresas. El estatus de la mujer en el mundo árabe, donde deben tenerse en cuenta los cambios que se están produciendo en Marruecos y la aprobación de la Mudawana<sup>6</sup>, influye tanto desde el punto de vista de las relaciones de consumo como de inversión en la medida en que afectan a las relaciones laborales en las empresas. Una cultura que priorice la jerarquía en la escala social y en el seno de las empresas, determinará las formas de organización de los negocios (relaciones comerciales y de inversión) en la medida en que se acepta que la herencia y los roles sociales son fuente de poder y que dan derecho a contar con privilegios. El caso contrario es una cultura en la que la igualdad, el conocimiento y el respeto son fuentes de poder. Los plazos influyen asimismo en la forma de hacer negocios: ganar en el corto plazo sin importar si esas ganancias son duraderas es justamente lo contrario de las estrategias de largo plazo consistentes en asentar los negocios con tiempo para asegurar que la actividad sea estable a lo largo de un período dilatado de tiempo.

<sup>6</sup> La Mudawana es el código de familia de Marruecos, que garantiza un mayor poder a la mujer en materia de derechos humanos.

En el caso de los países árabes, los estudios realizados (Hofstede, 1994) muestran un nivel relativamente elevado de sentido colectivo, una tendencia acusada a evitar situaciones de riesgo, la masculinidad como factor de gran relevancia, el respeto y aceptación altos de las organizaciones jerárquicas y una orientación cortoplacista en la forma de hacer negocios.

## 2. Trabajo de campo: cuestionario a empresas españolas en Marruecos

El análisis de los rasgos culturales marroquíes y su influencia sobre las relaciones económicas de las empresas españolas ha tenido a los empresarios y a gestores de instituciones de acompañamiento de las empresas como fuentes principales de información. Se parte de la hipótesis de que las empresas españolas en Marruecos basan sus operaciones en un buen conocimiento de las necesidades, capacidades y limitaciones tanto del país anfitrión (Marruecos) como de su país de origen (España)<sup>7</sup>. Por ello, se ha procedido a entrevistar a un número considerable de empresarios españoles en ese país<sup>8</sup> (17 en total), de distintos sectores y lo-

<sup>7</sup> En la literatura económica, se considera que el comportamiento de las empresas en el extranjero puede ir desde una posición extrema llamada «policentrismo» (cuando la empresa delega ampliamente la toma de decisiones a los gerentes en el exterior y les deja adoptar procedimientos funcionales propios) hasta otra denominada «etnocentrismo» (cuando la empresa considera que la cultura propia es superior y que lo que funciona en el país de origen funcionará en el de destino), pasando por el «geocentrismo» (que consiste en una combinación de las dos posiciones anteriores: las prácticas de los negocios en el extranjero no se corresponden exactamente ni a las operaciones domésticas ni a las de las empresas del país anfitrión). Esta última posición o enfoque de los negocios es preferida en las prácticas de negocios en otra cultura, porque aumenta la introducción de innovaciones y disminuye la probabilidad de fracasos (DANIELS, RADEBAUGH y SULLIVAN, 2004).

<sup>8</sup> Las entrevistas se han realizado vía telefónica durante junio de 2010. Obviamente, hubiera sido deseable realizar una encuesta a las empresas españolas en Marruecos; pero, a pesar de la existencia de un directorio de empresas españolas en Marruecos (Embajada de España en Rabat, Directorio de las empresas españolas en Marruecos, septiembre de 2009), no existe un censo de las mismas. Por tanto, hemos tenido que limitarnos a hacer entrevistas a empresas de diferentes sectores productivos y de las localizaciones empresariales más importantes del

calizaciones, para que expresaran su opinión a partir de su propia experiencia sobre los diferentes aspectos del cuestionario<sup>9</sup>. Se ha considerado oportuno plantear también el mismo cuestionario a los gerentes de las Cámaras de Comercio de España en Tánger, Casablanca-Antena Agadir y Asociación de Empresarios de Agadir por ser testigos privilegiados de las actividades empresariales españolas en Marruecos.

El cuestionario se organiza en torno a las relaciones internas de las empresas (desde el punto de vista de la organización y las interacciones personales, sociales y económicas) y las relaciones externas con las instituciones públicas (políticas, judiciales y religiosas) y privadas (otras empresas y asociaciones) (Cuadro 1)<sup>10</sup>.

Los resultados de las entrevistas no son generalizables ya que las empresas consultadas<sup>11</sup> no son una muestra estadísticamente representativa; los resultados son, en consecuencia, proposiciones cualitativas que dan cuenta de la percepción de un grupo de empresas sobre la cultura y las costumbres del país y su influencia en sus actividades económicas y mercantiles.

### 3. Análisis de resultados

Cualquier análisis que no reconozca en lo básico las diferencias culturales puede generar problemas de comunicación, comprensión y eficacia en las relaciones

país, al no poder seguir la vía alternativa de seleccionar una muestra representativa de la población objeto de estudio.

<sup>9</sup> La metodología seguida ha sido la llamada de «entrevistas semi-estructuradas» (PUNCH, 2005), basadas en preguntas que buscan respuestas abiertas. Después de un número de entrevistas hay respuestas que aparecen más frecuentemente que otras, pudiendo afirmarse que se ha llegado a un cierto punto de saturación en las respuestas. Esto da una idea de la validez o grado de coincidencia en las respuestas.

<sup>10</sup> Este cuadro es un resumen del cuestionario completo utilizado como guía en las entrevistas. El lector interesado en la obtención del cuestionario puede remitirse al correo electrónico de los autores.

<sup>11</sup> Las empresas entrevistadas han sido Albatros Logistic, Alconera Maroc, Amsel Consulting, Atento, Autasa, Banco Santander, Barceló, Calvo Maroc, la Caixa, Garrigues, Inypsa, Inabensa, Isofotón, Isotrón, Mixta África, Roca, Soroa Pepinière. Se ha entrevistado también a la Cámara de Comercio de Tánger y de Casablanca-Antena Agadir, y a la Asociación Española de Empresarios de Agadir.

## CUADRO 1 CUESTIONARIO

1. Relaciones personales, sociales y económicas
  - Comunicación cara a cara
  - Normas de protocolo y negociación
  - Relaciones personales y de confianza
  - Relaciones orales o/y escritas
  - Idioma de las relaciones económicas
2. Leyes y seguridad jurídica
  - Regulaciones y leyes mercantiles
  - Seguridad jurídica
3. Poder, política e ideología
  - Estabilidad/Inestabilidad o conflictos
  - Ideologías
  - Grupos de poder/lobbies
4. Religión
  - Normas y creencias
  - Fiestas religiosas y calendario laboral
  - Rezos, rituales y tabúes
5. Educación, tecnología y territorio
  - Formal
  - Formación continua
  - Tecnología
  - Campo y ciudad
6. Organización social
  - Organizaciones
  - Movilidad
  - Individualismo y colectivismo
  - Aversión al riesgo e incertidumbre
  - Masculinidad y feminidad
  - Jerarquización y desjerarquización
7. Percepción de las empresas españolas

económicas, comerciales y de inversión. Desde hace tiempo (Lee, 1966), es sabido que el criterio de autorreferencia, o sea, la referencia inconsciente a los valores culturales propios es la raíz de la mayoría de los problemas en los negocios internacionales<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> De ahí que sea necesario adaptarse a las diferencias, dejando de lado los valores culturales propios; aunque sea difícil en muchas ocasiones admitir este hecho. Es importante, por tanto, controlar el ya mencionado fenómeno del etnocentrismo, para evitar problemas de pérdidas de contratos, deficiencias en las negociaciones mercantiles y fallos en la administración de los negocios.

### Relaciones personales, sociales y económicas

Se ha podido comprobar que, aunque los entrevistados consideran que las relaciones personales son importantes en todas las culturas, en Marruecos tienen una plus añadido por los hábitos socio-culturales de las personas<sup>13</sup>. El objetivo es la necesidad de un conocimiento previo de la otra persona y el establecimiento de relaciones de confianza e incluso de amistad. Algunos empresarios españoles entrevistados afirman que tratan de evitar esas situaciones profesionalizando las relaciones económicas, pero admiten que sólo en contadas ocasiones tienen éxito. Lo común es seguir el camino de las relaciones personales/informales, «invirtiendo» el tiempo que sea preciso en esos prolegómenos<sup>14</sup>, antes de pasar a concretar las condiciones económicas de la transacción. Ése es el ritmo y la secuencia propia de la toma de contacto y de los procesos de negociación en Marruecos. Procesos que son más lentos que en España, pero imprescindibles antes de formalizar una relación contractual por escrito, que compromete y ofrece mayor seguridad y garantías a las partes; si bien algunas empresas dicen haber tenido experiencias de incumplimiento de contratos. Es habitual que las reuniones terminen sin conclusiones y acuerdos. Y cuando éstos se alcanzan nada impide que en la siguiente reunión se pongan en cuestión y haya que empezar de nuevo el proceso de negociación<sup>15</sup>.

Las relaciones son, en general, directas o cara a cara—en la oficina, en el café o, incluso, en el propio domici-

lio— y en ellas se utilizan relativamente poco medios electrónicos de comunicación; el correo electrónico no está asentado en la práctica cotidiana de los negocios. Estas formas personales e informales de relación social y económica pueden tener sus ventajas en la medida que son una fuente de información para un mayor conocimiento del país y, en ocasiones, para la identificación de oportunidades de mercado.

El francés es la lengua de los negocios, con la excepción tangerina en la que el español se utiliza bastante, aunque el nivel de conocimiento del mismo sea deficiente<sup>16</sup>. Pero, incluso en este último caso, es aconsejable un buen dominio del francés, ya que los contratos se hacen en esa lengua<sup>17</sup>. No es suficiente un conocimiento básico de francés, puesto que puede ser necesario un alto nivel de comprensión y expresión oral y escrita en ese idioma para precisar conceptos y establecer matices en las negociaciones, incluso cuando haya expertos que colaboren en la formalización de un contrato. Por tanto, el empresario español da cada vez más importancia al dominio del francés en sus operaciones económicas en Marruecos<sup>18</sup>.

### Leyes y seguridad jurídica

La legislación es similar a la francesa<sup>19</sup> y, donde no existe una reglamentación, la referencia aplicada sigue los patrones del antiguo país colonizador<sup>20</sup>. Las empre-

<sup>13</sup> Es habitual que ante cualquier transacción económica el comerciante o inversor, cliente o proveedor marroquíes, acostumbre a invitar a la contraparte incluso a comer o a cenar en su domicilio para hablar de cuestiones ni directa ni aparentemente ligadas a los negocios.

<sup>14</sup> Los marroquíes dicen, refiriéndose a los españoles y a los europeos, que «nosotros tenemos el reloj y ellos tienen el tiempo».

<sup>15</sup> Un empresario afirma taxativamente que «no hay que dar una operación por hecha hasta que el dinero está en la cuenta». Ni tampoco «confundir que las relaciones cercanas y cordiales son una garantía de realización del negocio». En este sentido, los empresarios españoles entrevistados advierten sobre la necesidad de ser prudentes, actuar con cautela y saber dónde están los límites entre las relaciones personales y profesionales.

<sup>16</sup> Cabe observar que en la región norte, hasta aproximadamente Larache, hay una mayor influencia española, mientras que hacia el sur (Rabat, Casablanca, Marrakesh, Agadir, entre otras ciudades) la influencia es francesa.

<sup>17</sup> El conocimiento del francés se produce entre los empleados más cualificados con un nivel medio de estudios. Los empleados sin ese nivel de escolarización hablan árabe marroquí, también llamado árabe dialectal o *dari<sup>â</sup>a*.

<sup>18</sup> Es un idioma en constante expansión por la mayor alfabetización del país.

<sup>19</sup> Aunque cada vez más hay una influencia de la legislación y del acervo reglamentario de la UE.

<sup>20</sup> En algún sector, esa reglamentación puede tener sus consecuencias para las empresas españolas. Por ejemplo, las empresas de construcción no hacen forjado reticular» y eso trae problemas para

sas españolas recurren normalmente a algún abogado de confianza marroquí o a los bufetes de abogados españoles localizados en Marruecos a efectos de asesoría jurídica, fiscal, laboral o financiera; aunque no a efectos de intervención ante los tribunales. Esto es debido a que los juicios se celebran todos en lengua árabe y sólo pueden intervenir letrados marroquíes.

Un buen número de empresas afirma que el sistema judicial funciona muy deficientemente, en el sentido de que es muy lento y burocrático, irregular cuando no corrupto, carente de transparencia y de suficientes medios, y sin criterios de enjuiciamiento claros que provocan sentencias arbitrarias sin coste alguno para el juez o fiscal e inseguridad jurídica. Es una de las instituciones del Estado con peor funcionamiento y, en consecuencia, mejorable<sup>21</sup>. En todo caso, las empresas españolas afirman que tratan de evitar a toda costa la vía judicial ante algún conflicto o contencioso, porque consideran que tienen pocas posibilidades de ganar sus demandas<sup>22</sup>.

Por otra parte, la legislación sobre la propiedad del suelo agrícola prohíbe que éste pueda ser adquirido, sólo puede ser alquilado o arrendado por un período largo de tiempo (hasta 40 años) durante el cual puede ser explotado para usos diversos. El propietario es el Estado que cada cierto tiempo pone en arrendamiento las superficies de tierra, que son gestionadas por la Sociedad de Desarrollo Agrícola de Marruecos.

### Poder, política e ideología

La estructura administrativa básica de poder reside en la «wilaya», cuyo «wali» o jefe/gobernador —autori-

dad en el ámbito urbano y rural a escala local— es nombrado por el rey, de modo que la influencia de la casa real se proyecta por todo el territorio, controlando todos los resortes del poder también en la esfera territorial y local. En realidad, el poder no procede del primer ministro; el que gobierna y manda es el rey y algunos ministerios que están bajo su directo control (Interior, Asuntos Exteriores) y algunas agencias especiales (Agencias de desarrollo sectorial y/o territorial, que dependen directamente del Jefe del Estado).

Los cargos de la Administración son fácilmente accesibles, aunque la agilidad de respuesta a los problemas planteados tropieza con frecuencia con múltiples dificultades. Además, en ocasiones el funcionamiento administrativo no es del todo regular<sup>23</sup>. Los procedimientos administrativos en los contratos públicos son más lentos que en España, siendo una causa frecuente de tal lentitud la anulación de las convocatorias de licitación y el relanzamiento de las mismas unos meses después<sup>24</sup>. Las empresas entrevistadas señalan que existe transparencia en las licitaciones<sup>25</sup> y que no puede decirse de la Administración marroquí que sea más intervencionista que la española, ya que se ha ido liberalizando progresivamente.

Existen, no obstante, grupos de presión e interés que controlan las decisiones básicas del país. Grupos que se organizan en torno a grandes familias, vinculadas a su vez a la familia real y localizadas en las principales ciudades del país (estas grandes familias son originarias de Fez, *fassis*, poseen una fuerte influencia política, económica y cultural; se han instalado con el paso del tiempo en otras ciudades como Casablanca y Rabat,

---

las empresas españolas que no hacen forjado unidireccional (que es el que corresponde a la normativa francesa), aunque sea menos seguro.

<sup>21</sup> Esta opinión no es unánime entre las empresas consultadas. Hay empresas, una minoría, que consideran que el sistema judicial funciona con limitaciones por falta de recursos, no es peor que el argentino o el mejicano ni tampoco representa un problema importante para las empresas españolas.

<sup>22</sup> Sin embargo, algunas empresas dicen que la legislación laboral (Código de Trabajo) es muy clara y fácilmente aplicable; aunque falta una normativa en seguridad y legislación profesional.

---

<sup>23</sup> Algunas empresas dicen que sus expedientes se retrasan si no median prácticas irregulares.

<sup>24</sup> En cambio, el procedimiento de las convocatorias es rápido: se convocan con tres semanas de antelación para presentar los expedientes administrativos, técnicos y económicos, siguiendo la ley de contratos públicos.

<sup>25</sup> Se respetan los plazos, las autoridades convocan a la apertura pública de sobres, se rechaza a quienes no cumplen con los requisitos establecidos y se sigue una evaluación técnica para la adjudicación a la mejor oferta económica y profesional.

fundamentalmente, y compiten con otras familias, concretamente *soussis*, provenientes de Agadir, con fuertes posiciones comerciales). Estas familias están conectadas con grupos empresariales franceses, de manera que Francia tiene posiciones económicas muy sólidas e influyentes en el mundo de los negocios y en las estructuras de poder en Marruecos<sup>26</sup>.

Las ideologías predominantes son moderadas y facilitan el funcionamiento de las empresas, tanto nacionales como extranjeras. Es más, estas ideologías admiten las políticas de atracción del capital extranjero, mediante la creación de organismos orientados a crear las condiciones más favorables para la localización en Marruecos del capital foráneo<sup>27</sup>. Debe advertirse, no obstante, que Marruecos es un país con un gran orgullo nacional; que es necesario mantener un trato de igual a igual y que el empresario español debe evitar actitudes de superioridad y errores como pensar que el mercado marroquí es más manejable o fácil que cualquier otro.

El sistema político, en opinión de los entrevistados, es considerado estable. El sistema funciona bajo la primacía del Rey y sus consejeros y se está favoreciendo de tasas de crecimiento económico relativamente elevadas, comparadas con los patrones actuales de la coyuntura de crisis internacional.

## Religión

La religión, según los entrevistados, condiciona poco la vida económica. Es cierto que, durante el mes de Ramadán o durante la Fiesta del Cordero e incluso los viernes (día de oración), la productividad se ve afectada negativamente, pero se puede recuperar con organiza-

ción. Algunos entrevistados afirman que no se ven más afectados que en España durante las fiestas de Navidad. Además, algunos sectores productivos —sobre todo comerciales— se benefician, al ver aumentar la actividad y el nivel de ventas. El número de días de fiestas religiosas en Marruecos no es superior al de España, con la ventaja adicional de que mucha gente trabaja los sábados. Tampoco los cinco rezos diarios tienen implicaciones laborales. Las empresas no paran su actividad en las horas de los rezos. En ese sentido el Islam marroquí es más abierto, flexible y tolerante que el de otros países árabes<sup>28</sup>: si no se puede rezar durante el horario laboral, las plegarias se realizan más tarde sin ocasionar trastornos considerables a las empresas. Las empresas, no obstante, se muestran flexibles y afirman adaptar sus jornadas si es necesario por motivos religiosos.

## Educación, tecnología y territorio

La formación es un punto débil en Marruecos porque su nivel es muy bajo. Es difícil encontrar trabajadores y empleados con un nivel de formación adecuado. Todas las empresas desarrollan formación interna ligada al puesto de trabajo. El analfabetismo es un problema grave, además del abandono escolar y el reducido número de años de escolarización de la población adulta, si bien las nuevas generaciones y las cohortes de edad más jóvenes tienen un mayor nivel de formación. Debe tenerse en cuenta que muchas empresas observan que hay profesionales bien preparados en determinadas ramas: gestión y administración de empresas, técnicos e ingenieros (muchos de ellos formados en Francia), que facilitan el trabajo de las mismas<sup>29</sup>. Hay coincidencia en

<sup>26</sup> Algunos empresarios manifiestan que el lobby francés es tan potente que «algunas empresas españolas, en ciertos sectores, han sido barridas del país». Añaden que el lobby francés está bien estructurado y goza de un mayor apoyo gubernamental. No es el caso del español, que no está ni bien organizado ni posee tanto poder e influencia.

<sup>27</sup> Cabe referirse en este caso a «Invertir en Marruecos» y a los Centros Regionales de Inversión.

<sup>28</sup> Opinión general de los entrevistados, incluidos aquellos con experiencia empresarial en otros países árabes (Mauritania, Argelia, Túnez, Libia, Egipto).

<sup>29</sup> En este punto, hay disparidad de opiniones. Hay empresas que dicen no encontrar problemas de formación profesional y de empresas subcontratadas que realizan sus funciones con eficiencia, mientras que

afirmar que en los puestos elevados de la Administración y de los organismos dependientes de ella hay profesionales bien formados y competentes, lo mismo que en los niveles directivos de las empresas. Las insuficiencias de formación son observables sobre todo en la falta de cuadros intermedios bien preparados.

Puede decirse que los trabajadores marroquíes se adaptan bastante bien al cambio técnico, aunque existe una brecha digital notable por la insuficiente incorporación de las TIC a los procesos productivos. En todo caso, «lo nuevo tiene aceptación, tanto si es un producto como una técnica nueva». Se trata de trabajadores no sólo con capacidad de adaptación, sino también habilidosos en las operaciones manuales y con una gran facilidad para aprender. No puede decirse, sin embargo, que exista de manera generalizada una cultura laboral e industrial, situación que es el resultado sobre la esfera productiva del dualismo campo/ciudad y del éxodo rural a las ciudades.

### Organización social

Las organizaciones empresariales marroquíes tienen una presencia creciente en el seno de las empresas, facilitan su asociación sectorial y fomentan su proyección exterior. Las asociaciones de empresas españolas en Marruecos les proporcionan información, transfieren experiencias y ayudan a su implantación en el país. Los sindicatos marroquíes todavía tienen una implantación testimonial en el conjunto del sistema productivo, si bien comienzan a estar cada vez más activos en algunos sectores y ciudades o zonas, además de en las grandes empresas, especialmente públicas.

Los trabajadores marroquíes tienen una gran movilidad geográfica. No tienen ningún problema para moverse de ciudad y región en busca de un puesto de trabajo<sup>30</sup>.

---

otras subrayan el bajo nivel profesional y las dificultades para encontrar personas cualificadas.

<sup>30</sup> Aunque la adquisición de vivienda por parte de los jóvenes les está haciendo más resistentes al cambio de residencia.

Por el contrario, la movilidad social todavía es escasa. Las clases medias representan todavía una parte reducida de la población, en comparación con las clases trabajadoras de la ciudad y el campo. Desde el punto de vista de la lealtad o fidelidad de los empleados a la empresa puede decirse que es muy reducida o, incluso, nula. El trabajador es obediente, respetuoso, miedoso incluso, pero eso no quita para que cambien de empresa «de un día para otro» incluso aún cuando las diferencias salariales sean mínimas.

Desde el punto de vista empresarial es cada vez más habitual encontrar «empresarios que se han hecho a sí mismos»<sup>31</sup>. En la cúspide del sistema socio-económico, junto a estos nuevos pequeños empresarios, están los grandes ejecutivos, que heredan los altos cargos de las grandes empresas por antecedentes familiares.

La familia tiene todavía en Marruecos un carácter extenso. Entre los miembros de una misma familia hay lazos muy fuertes de solidaridad y apoyo, ante condiciones adversas. Los hijos/hijas aportan a la economía doméstica sus salarios. Es normal que varios miembros de una misma familia trabajen en la misma empresa, lo que influye en una mayor integración en la actividad y en la política laboral<sup>32</sup>.

La población marroquí no es más individualista que la española, en el sentido de que hay más apoyo solidario en el seno de las familias hacia los miembros que lo necesitan. Sin embargo, no hay sentido colectivo desde el punto de vista social («la solidaridad no es de puertas para fuera»), manteniéndose la sociedad civil poco articulada y desarrollada y en la empresa «les cuesta trabajar en equipo».

La mujer, a pesar de ciertos avances observables, ocupa un papel subordinado en la empresa: raras veces

---

<sup>31</sup> Nuevos empresarios —en parte expatriados— de la restauración, franquicias, distribución comercial, talleres, concesionarios, que están emergiendo con fuerza en ciudades como Casablanca, Tánger y otras.

<sup>32</sup> Ante la eventualidad de un despido, los empresarios tratan de que al menos un familiar conserve el puesto de trabajo.

desempeña un papel directivo, ocupa posiciones de baja cualificación, hasta tal punto que se puede afirmar de que a menor cualificación mayor feminización. Las mujeres jóvenes trabajan por un salario que aportan a la economía familiar, en donde viven con sus padres<sup>33</sup>. Es una opinión generalmente compartida que las mujeres son más trabajadoras, responsables, disciplinadas, fiables y productivas que los hombres. Los empresarios afirman que prefieren contratar como empleados a mujeres que a hombres<sup>34</sup>.

La jerarquía en la empresa es fuerte o piramidal y no se delegan funciones con facilidad. El jefe controla todo tipo de actividades e, incluso, hay casos en que revisa personalmente todas las operaciones<sup>35</sup>. La empresa es más burocrática, algo más rígida y menos ágil, pierde eficiencia y resulta menos operativa. Funciona el «orden y mando», los trabajadores son receptivos a las órdenes y, aunque pueda haber algunos con iniciativa, al final esperan la orden del jefe para trabajar y es necesaria una «constante supervisión» del trabajo. Los marroquíes tienen más aversión al riesgo que los españoles. Los inversores prefieren la renta fija a la variable y poseen una visión cortoplacista de los negocios<sup>36</sup>. Las economías domésticas «viven al día», como muestra el hecho —aún con cierto nivel de renta— de que el nivel de contratación de pólizas de seguros sea muy bajo.

### Percepción de las empresas españolas sobre/en Marruecos

Las empresas españolas adaptan sus productos a las costumbres, gustos y necesidades de los clientes marroquíes. Este hecho es perfectamente observable en el sector de la construcción, en el que la oferta de viviendas se ajusta a la idiosincrasia del país<sup>37</sup>.

La competencia es muy dura: el empresario marroquí es muy agresivo en sus políticas comerciales<sup>38</sup> y compite en precio, no en calidad. Miran el corto plazo y no se preocupan del negocio a medio plazo, en particular, de «darle valor al producto». Ante la pregunta de si el empresario marroquí es más comercial que industrial, la respuesta de los entrevistados es matizada; es decir, no se puede afirmar con claridad que en el empresariado marroquí pese todavía más el capitalismo mercantil que el capitalismo industrial<sup>39</sup>.

Los intermediarios financieros se hallan todavía en una posición rezagada con relación a España: no hay banca electrónica<sup>40</sup>, la calidad del servicio con frecuencia es muy deficiente, los niveles bajos e intermedios de atención al cliente<sup>41</sup> están poco profesionalizados, utilizan una moneda nacional (el dirham) no convertible<sup>42</sup> y todas las operaciones de divisas tienen que pasar por el «Office de Change» u Oficina de Cambio, provocando

<sup>33</sup> Esta situación varía según las ciudades. En Casablanca, las mujeres, sobre todo las chicas jóvenes entre 25 y 30 años, viven en condiciones de mayor independencia respecto al núcleo familiar.

<sup>34</sup> Los empresarios añaden a estas características de las mujeres marroquíes las de ser más pacientes y estables, más luchadoras y valiosas, más ahorradoras y conservadoras. Las más jóvenes ahorran dinero para casarse, lo que es observable con mayor frecuencia en las empresas localizadas en zonas rurales.

<sup>35</sup> Hay casos de empresas en que el jefe controla todas las operaciones de la empresa, exigiendo su firma para todo tipo de compra, hasta las de los cheques de menor cuantía.

<sup>36</sup> Esta visión del corto plazo puede llegar a situaciones extremas, como la descrita por un empresario que dice que consideran la empresa como una vaca lechera a la que ordeñan constantemente pero sin alimentarla, ¡hasta quedarse sin vaca!

<sup>37</sup> las dimensiones de las viviendas son pequeñas de tamaño (entre 45 y 60 m<sup>2</sup>), provistas de salas relativamente grandes y habitaciones más reducidas, fachadas con formatos arabescos, colores verdosos del gusto de los residentes y precios bajos.

<sup>38</sup> La agresividad comercial es tal que, en palabras de un empresario español, «se encuentran empresarios marroquíes que son capaces de vender durante un tiempo por debajo del coste para desplazar al competidor del mercado y hacerse con el control del mismo».

<sup>39</sup> Téngase en cuenta que la empresa industrial exige un nivel de recursos mayor que la comercial y eso pesa en las decisiones empresariales. Además, no se olvide que Casablanca es una gran ciudad industrial.

<sup>40</sup> La banca electrónica la está introduciendo el capital extranjero. Es el caso del Banco Sabadell o La Caixa.

<sup>41</sup> Aunque hay empresarios que dicen que el funcionamiento es normal y que no tienen quejas.

<sup>42</sup> Eso ha permitido que la banca marroquí haya estado al abrigo de la reciente crisis de las titulaciones «subprimes» al no haberse expuesto a las inversiones exteriores.

demoras en las transferencias internacionales de fondos. El nivel de precaución y de exigencia de garantías para la concesión de créditos, es visto —por algunos entrevistados— como mayor que en España, de tal manera que el sistema financiero se percibe como menos agresivo que el español. En general, las respuestas de los entrevistados coinciden en señalar que el sistema bancario marroquí funciona con criterios de ortodoxia financiera, bajo la supervisión del Banco Central. Las políticas de desarrollo del sistema bancario son prudentes, en un marco normativo conservador que permite solamente riesgos controlables. El sistema se está abriendo a la inversión extranjera: la banca española, a la zaga de la francesa, ha comenzado a instalarse hace algunos años, aunque con una presencia mucho más reducida que la del país gallo.

La percepción de la empresa española, como la europea en general<sup>43</sup>, es buena<sup>44</sup>. La pátina europea está bien vista y «vende», tanto desde el punto de vista comercial como de inversión. La empresa española está bien considerada porque ofrece mejores condiciones salariales y sociales, crea empleo y los trabajadores aprecian el trato correcto y el respeto de sus derechos. La empresa española disfruta de una imagen de calidad, por su equipamiento y dotación de bienes de capital, así como por la mejor organización y gestión empresarial<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> La percepción de la empresa española es menos potente que la francesa. Algunos empresarios afirman que la retirada de algunas grandes empresas españolas del mercado marroquí contribuye negativamente al fortalecimiento de la imagen de la empresa española en Marruecos.

<sup>44</sup> La percepción de la empresa española, según algunos empresarios, se ha deteriorado recientemente, debido a la llegada a Marruecos de empresarios españoles con un afán desmedido de hacer negocio fácil y rápido, ante la coyuntura desfavorable de la economía española. Esa «mala prensa» se produce sobre todo en el sector de la construcción, en el que la empresa local toma ahora todo tipo de precauciones antes de comprometerse con un empresario español de este sector. «Una obra no se inicia sino se pone por adelantado el 50 por 100 de su valor», según uno de los empresarios entrevistados.

<sup>45</sup> Los empresarios dicen también que los españoles son mejor vistos que los franceses, debido a que hay más cosas que nos unen que las que nos separan, debido al mayor peso de los rasgos de la cultura mediterránea de ambos países.

Por su parte, los empresarios españoles instalados y con experiencia en el país recomiendan que la empresa española que se plantee localizarse en Marruecos, no vea como un problema encontrar un socio marroquí. Consideran que es claramente preferible actuar independientemente, si no se dispone de un socio local que aporte valor añadido a la inversión. Lo importante es tener un proyecto claro y viable de negocio<sup>46</sup>, disponer de una asesoría jurídico-contable competente, saber que hay que actuar con paciencia («el ritmo de trabajo de los marroquíes es diferente y lento») y capacidad de trabajo para superar los obstáculos propios de un mercado difícil por la presión competitiva y las diferencias culturales y lingüísticas.

#### 4. Consideraciones finales

Ante el aumento previsible de la presencia económica española en Marruecos se hace necesario disponer de una mayor información y conocimiento sobre las pautas culturales del país, disponer de una más adecuada capacitación e incrementar la sensibilidad cultural a todos los niveles en el seno de las empresas sobre los rasgos específicos de la cultura árabe en general y marroquí en particular, reconocer la necesidad de aceptar y adaptarse a otras costumbres por parte de los ejecutivos y trabajadores españoles expatriados en Marruecos y asumir que la comprensión a fondo del otro (empresario, empleado, cliente, consumidor o proveedor) solo es posible a través de la experiencia vivida, la relación personal y la estancia o el contacto frecuente con los nacionales del país.

La comunicación es un componente clave de las relaciones económicas: las normas de protocolo y negociación, la comunicación cara a cara, los tiempos en la toma

---

<sup>46</sup> Ha aparecido, durante estos años de profunda crisis económica, la tendencia de empresas españolas a utilizar la presencia en Marruecos como una vía para escapar de los problemas económicos en España, sin tener objetivos comerciales y de inversión claros y adoleciendo de un insuficiente conocimiento del mercado marroquí.

de decisiones pueden determinar el éxito o fracaso de las mismas. La diferencia consiste en que el desarrollo de relaciones personales previas que se forjen entre las partes para hacer negocios es clave en la cultura árabe, frente a la prioridad de la transacción mercantil eficaz —sin connotaciones personales— propia de la cultura europea u occidental. Añádase la importancia de no subestimar la necesidad de tener un buen conocimiento del francés, no sólo para disminuir los costes transacción, sino también para facilitar una mayor comprensión de las costumbres del país, el conocimiento del mercado y el entendimiento con las contrapartes en los negocios.

Finalmente, pero no menos importante, conviene que la internacionalización de las empresas españolas en Marruecos sea concebida como un proceso complejo, no más simple que en cualquier otro país, en el que el equipo directivo debe tener muy claro los motivos de su decisión (mercados, formas de establecimiento) y un plan de desarrollo bien estructurado del negocio a medio plazo (ventajas competitivas, recursos, objetivos, estrategias). Marruecos es una economía de oportunidades, pero exigente para acceder ella y consolidarse. No sólo por razones económicas, sino también por diferencias culturales.

### Referencias bibliográficas

- [1] CATEORA, PH. y GRAHAM, J. L. (2005): *Marketing Internacional*, McGraw-Hill, duodécima edición, México.
- [2] CERVIÑO, J. (2006), *Marketing Internacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- [3] CZINKOTA, M. R. y RONKAINEN, I. A. (2002), *Marketing Internacional*, Prentice Hall, sexta edición, México.
- [4] DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. y SULLIVAN, D. P. (2004): *Negocios internacionales*, Pearson, décima edición, México.
- [5] HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- [6] HOFSTEDE, G. (1994): «Management Scientists Are Human», *Management Science*, 40, número 1, 4-13.
- [7] JAIN, S. C. (2002): *Marketing Internacional*, Thomson, Sexta edición, México.
- [8] LEE, J. A. (1966): «Cultural Analysis in Overseas Operations», *Harvard Business Review*, 44, marzo-abril, 106-114.
- [9] MELLA, J. M. (2010): *La cooperación empresarial hispano-marroquí: el caso de Tánger, Casa Árabe, Madrid (en prensa)*.
- [10] PALMER, T. G. (2006): «Globalización y cultura: homogeneidad, diversidad, identidad, libertad». Cato Institute, [www.elcato.org](http://www.elcato.org).
- [11] PUNCH, K. F. (2005): *Introduction to Social Research-Quantitative & Qualitative Approaches*, Londres: Sage.

Nuevos incentivos  
al control del sector  
financiero

El cambio de ciclo  
y de políticas de  
cooperación

Consecuencias de la  
crisis sobre el modelo  
económico en las  
potencias asiáticas

Infraestructuras,  
energía y medio  
ambiente

Países y regiones:  
análisis y estadísticas

# CLAVES

DE LA  
ECONOMÍA  
MUNDIAL



Incluye CD

09