



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Comunicación empresarial intercultural: guía para
un inversor español en el norte de Marruecos

Autora

Zaynab Khayate Wardaoui

Directora: Elena Oliete Aldea

Facultad de Economía y Empresa

Curso académico: 2015/ 2016

Autor del trabajo: Zaynab Khayate Wardaoui

Directora del trabajo: Dra. Elena Oliete Aldea

Título del trabajo: Comunicación Intercultural Empresarial: guía para un inversor español en el norte de Marruecos.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen del trabajo:

La mejora continua de las tecnologías, de los medios de comunicación así como de los de transporte forma parte de nuestra realidad. La globalización ha tenido efectos tan importantes como los anteriores y el que nos concierne a nosotros, la facilidad del flujo de personas. Esto último ha facilitado que empresarios, procedentes de distintos países, costumbres y culturas, se relacionen e interactúen con el objetivo de conseguir acuerdos comerciales ventajosos y lo que es más complicado, exitosos. Podemos entender el último adjetivo puesto que no se trata de una tarea sencilla: si no se saben gestionar las pequeñas diferencias, esto puede derivar en malentendidos, dando lugar situaciones incómodas que impidan que la relación empresarial sea fructífera. En el presente trabajo se pretende facilitar a los posibles inversores españoles una pequeña guía que permita tener una visión real y objetiva de la inversión en Marruecos con el objetivo último de conocer la manera óptima de afrontar las barreras culturales que se puedan. Nos centraremos en la zona norte del país vecino debido a su estado actual de desarrollo económico.

Abstract: The continuous improvement of technology, communications and transports form part of our reality. These are some of the most well-known effects of globalization. However, the international flows of people all around the world has had special incidence in the global scenario. This fact has facilitated business relationships and interactions between people from different countries, traditions and cultures, with a clear objective: to reach advantageous and, what is more difficult, successful contracts. It is not always easy to succeed at any international business venture because any small misunderstanding could lead into an awkward situation that may block a profitable outcome. The following essay aims to provide to the potential Spanish investors a brief but useful guide that helps them have a real and an objective vision of the investment in Morocco. We will focus in the Northern part of the neighbour country due to its current economic development.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DE MARRUECOS Y ESPAÑA	8
2.1. BREVE APROXIMACIÓN AL PAÍS VECINO	8
2.2. ECONOMÍA MARROQUÍ, UN DESARROLLO Y CAMBIO CONSTANTES	13
2.3. INCENTIVOS PARA LA INVERSIÓN EN EL PAÍS VECINO	16
2.4. COMPARATIVA CON LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.	18
CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.....	21
3.1. CULTURA Y LAS BARRERAS CULTURALES	21
3.2. MODELO DE HOFSTEDE DE LAS DIMENSIONES CULTURALES	22
CAPÍTULO 4. ENCUENTAS REALIZADAS	30
4.1. RESULTADOS OBTENIDOS	30
4.2. CONCLUSIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA ...	39
CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y DIRETRICES	41
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. Análisis DAFO de Marruecos.....	19
TABLA 2.2. Resultados del Índice Doing Business.....	20
TABLA 4.1. Ventajas e inconvenientes de las diferencias entre los factores...	37

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. Localización geográfica de Marruecos.....	09
FIGURA 2.2. Tipos de pirámides poblacionales.....	11

FIGURA 2.3. Estructura de la población de Marruecos (1960-2015) por grupos de edad (%).....	11
FIGURA 2.4. Principales indicadores demográficos.....	12
FIGURA 2.5. Datos macroeconómicos de la economía Marroquí 2015.....	15
FIGURA 3.1. Comparación modelo 6 dimsensiones de Hofstede.....	24
FIGURA 4.1. Sectores a los que pertenecen las empresas inversoras.....	31
FIGURA 4.2. Factores principales a la hora de invertir en Tánger (Marruecos)	32
FIGURA 4.3. Dificultades detectadas.....	33
FIGURA 4.4. Factores culturales impactantes.....	35
FIGURA 4.5. Factores causantes de una comunicación con dificultades.....	35
FIGURA 4.6. Factores diferentes al mercado del país de origen.....	37

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Un estudio económico adecuado, un buen conocimiento de la regulación y/ o sistema fiscal que afecte a la actividad realizada, la optimización de los recursos, la búsqueda de la reducción de costes, ser capaces de detectar las necesidades de los clientes, ser los líderes del sector en cuestiones de innovación o bien llevar a cabo campañas publicitarias que produzcan “ruido” y hagan que el producto o servicio ofrecido sea conocido en el mercado, son acciones que pueden generar importantes beneficios para la empresa en un periodo determinado de tiempo.

Sin embargo, si nos encontramos fuera de nuestra “zona de confort” y no nos sabemos adaptar al medio en el que actuamos, estaremos destinados al fracaso. Este es el factor que peores consecuencias puede tener en una actividad empresarial en la actualidad, ya que es una evidencia que las economías actuales están interrelacionadas debido al gran impacto de los procesos de globalización, cuya incidencia se ha intensificado en las últimas décadas. Hasta el momento actual, nunca antes en la historia se podía transmitir información, transferir dinero de una punta a otra del planeta o viajar al lugar más recóndito del mismo con la misma rapidez que ahora, y es que la globalización ha tenido efectos tan positivos como estos. Por su parte, la habilidad para competir en una economía globalizada se ha convertido en una de las principales barreras a las que tienen que hacer frente las empresas desde finales del siglo pasado.

En este trabajo se pretende estudiar el impacto de los aspectos culturales en la comunicación empresarial internacional. Para ello, se realizará un estudio comparativo entre las relaciones comerciales de Marruecos y España. Esto lo podemos entender si exponemos que el objeto último del presente trabajo es la elaboración de una guía para un posible inversor español en el país vecino, y concretamente en su zona norte. En la primera parte, se abarcará información de tipo descriptivo sobre Marruecos, para tener nociones sobre la realidad de su demografía, climatología y/ o economía, sirviéndonos dicha información para realizar un análisis DAFO que nos permita aglutinar datos relevantes para la valoración de una posible inversión por parte de un empresario español: sectores más atractivos y servicios y ventajas de distintos tipos ofrecidas desde el gobierno.

Así mismo, y en consonancia con el primer párrafo de esta introducción, observaremos factores de tipo cultural, en la segunda parte de este trabajo, a los cuales hay que otorgar la importancia que merecen puesto que son los causantes, como ya hemos dicho anteriormente, de las mayores dificultades a las que se enfrentan los directivos cuando entablan relaciones comerciales fuera de sus fronteras. Y es que al pertenecer a distintas culturas y hacer uso de diferentes idiomas, sentimos y pensamos de diferente manera y, consecuentemente, también actuamos y nos comunicamos de forma distinta. Para no vernos abrumados por esta realidad, se deben adquirir unos determinados conocimientos que nos permitan gestionarla de manera exitosa. Es por ello que compararemos mediante el estudio sobre las dimensiones culturales del antropólogo e influyente sociólogo holandés, Geert Hofstede, la realidad de ambos países, España y Marruecos, para observar las diferencias que se puedan dar entre ellos así como las similitudes, con el objetivo de explotar éstas últimas ya que suponen ventajas frente a otros inversores de distintas culturas.

También se hace referencia al prestigioso profesor Robert Gibson (experto en las competencias interculturales en el mundo empresarial) en este trabajo, ya que se expondrán las barreras a la comunicación cultural que presenta en su obra, así como las habilidades esenciales que debe presentar un directivo para la negociación exitosa en ámbitos internacionales (2002), para ofrecerlas como recomendaciones en la parte correspondiente de este trabajo.

Tras haber introducido la contextualización y marco teórico del trabajo, se llevará a cabo un análisis cualitativo y cuantitativo de índole práctico a partir de encuestas y entrevistas a empresarios españoles que realizan su actividad comercial en Marruecos. En la tercera parte, por tanto, se recoge la experiencia de una serie de empresarios españoles que ya actúan en el mercado marroquí y cuyos testimonios serán de gran utilidad para la elaboración de la guía, a través de sus respuestas al cuestionario entregado.

En la cuarta parte, se recogen las recomendaciones y se elabora la guía para el posible inversor español, a partir de la información recopilada en los puntos anteriores.

Por último, se expresarán conclusiones del trabajo así como las limitaciones encontradas a la hora de elaborar este trabajo, las cuales se pueden resumir en la

dificultad para acceder a material bibliográfico y la falta de tiempo para obtener resultados más fiables, por lo que se espera hacer un estudio más exhaustivo con el fin de ampliarlo a través de un estudio de máster.

La trascendencia de este trabajo, por tanto, es principalmente empresarial, ya que tiene como fin último la elaboración de una guía con la que se pretende facilitar a los posibles empleados y directivos españoles una visión real y objetiva de la inversión en Marruecos. Aunque éste sea el país africano más cercano a Europa, hay diferencias importantes que un inversor extranjero debe conocer y saber gestionar. Y es que una correcta gestión de la multiculturalidad es una apuesta segura hacia el éxito en entornos tan diversos como en los que interactúan actualmente las empresas.

Asimismo, el trabajo también tiene trascendencia universitaria, ya que puede servir como caso de estudio para alumnos de la Facultad de Economía y Empresa que deseen ampliar su conocimiento sobre comunicación empresarial intercultural.

CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DE MARRUECOS Y ESPAÑA

En la actualidad, Marruecos, y en especial su zona norte, están experimentando un continuo crecimiento económico impulsado desde el gobierno. Importantes empresas extranjeras de sectores tan punteros como el del motor, las energías renovables o el aeronáutico, se han implantado generando un importante crecimiento del país lo que lo hace atractivo como destino de inversión.

2.1. BREVE APROXIMACIÓN AL PAÍS VECINO

En este capítulo presentamos una serie de datos de interés sobre Marruecos, puesto que va a ser el país sobre el que desearemos ofrecer una guía práctica para un posible inversor español. Una vez ubicado geográficamente, mostraremos una breve introducción geográfica, demográfica y económica del país para llevar a cabo un estudio comparativo con España y ofrecer un análisis DAFO sobre el país vecino.

Marruecos se trata de un Estado islámico y soberano, definido en la Constitución¹ como una monarquía “constitucional, democrática, parlamentaria y social” (art.1). Es el país más al norte y puerta del continente africano. Se encuentra separado de la península únicamente por el Estrecho de Gibraltar cuyo trayecto más corto es de “14 kilómetros que separan Punta Cires, en Marruecos, de Punta Canales, en España” (Cembrero, 2006).

Marruecos se encuentra bordeado por el Mar Mediterráneo al norte y el Océano Atlántico al oeste. Como se puede observar en el mapa (Figura 2.1.), delimita al sur con el Sáhara Occidental y al sureste con Mauritania. Argelia, es el país limítrofe por el este, con una barrera cerrada desde 1994 por “diferencias de carácter político e ideológico, sumadas a... un atentado contra el Hotel Atlas-Asni de Marrakech, en el que murieron dos turistas españoles, llevado a cabo por tres jóvenes argelinos” (López Franco, 2015).

¹ La constitución vigente data de 1992, con modificaciones introducidas en 1996 y muy especialmente en 2011; año crucial en el que se dieron una serie de manifestaciones estimuladas por la “Primavera Árabe”. El Rey delegó parte de sus poderes, tendiendo a una monarquía más parlamentaria. Para más información ver: “Marruecos entra en una nueva era” (2011).

Figura 2.1. Localización geográfica de Marruecos



Fuente: Google Maps

El clima predominante es seco y con precipitaciones escasas, sin embargo, en la zona del atlántico, por su clima oceánico, las precipitaciones son muy abundantes y las temperaturas suaves. Como se explica en la Guía País (2015), elaborada por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, “en la zona continental, las temperaturas llegan a ser muy elevadas en los meses de verano (es relativamente habitual que se alcancen los 50° a la sombra en la ciudad de Marrakech). También son muy elevadas en esa época del año las temperaturas diurnas en el Sáhara. En la costa, las temperaturas son moderadas”. Y, añade que, “dado que el Atlas alcanza alturas muy elevadas, incluso por encima de los 4000 metros, las temperaturas ahí pueden ser en invierno muy bajas, incluso, de noche, por debajo de los 20° bajo cero. En esa época del año la nieve suele ser muy abundante en la cordillera”.

Marruecos cuenta en la actualidad con aproximadamente 446.850 km² (sin tener en cuenta el Sáhara Occidental), de los cuales apenas el 12,25% es superficie agrícola útil (SAU). Las cordilleras del país son 4: el Rif, el Atlas medio, el Anti-Atlas y el Atlas, donde se encuentra el Toubkal,² la montaña más alta del país, a unos escasos 60 km de Marrakech.³

² Con 4.167 m. también es el más alto de África del Norte.

³ O “ciudad roja”, un gran reclamo turístico.

Por último, podemos mencionar los que son los siete principales ríos⁴ del país de norte a sur y de este a oeste: Loukkos, Mouluya, Sebou, Tensift, Sous, Oum Errabia, Tensift y Draâ, siendo este el más largo con unos 1.100 km.

Y una vez presentado el Marruecos “físico”, nos adentraremos en los conceptos más demográficos del país. Se abordarán temas relativos a la estructura de la población, la tendencia de la pirámide poblacional del país el proceso constante de urbanización, las ciudades más importantes, así como la división regional.

En primer lugar y, según datos del Haut Comissariat au Plan, equivalente al INE español, la población de Marruecos a fecha de mayo 2014 es de 33.251.114 habitantes, de los que un 59,66% corresponde a la población urbana y un 40,34% a la población rural. El mismo organismo estima que la densidad de población ronda los 74,41 habitantes/ km². Basado en el histórico de la tasa de crecimiento anual de la población que para el periodo de 2000-2014 era del 1,2%, estima que para el periodo 2014-2020 la tasa de crecimiento sea del 1,02%, lo que equivale a 35.361.000 habitantes en el 2020 y 41.360.000 en el 2050.

El Haut Comissariat au Plan, indica que el porcentaje de la población menor de 15 años, tiene una ligera tendencia bajista, ya que pasó del 26,2% en el 2013 a un 25,89% en el 2014. La tasa de natalidad por su parte, también se encuentra en un periodo de continuo descenso, en el 2011 era de un 18,5%, habiendo alcanzado unas cifras de 24,2% en 1994. Por otro lado, la esperanza de vida aumenta, pasando de 70 años de media en 2001 a 74,9 años en el 2011; alcanzando valores muy dispares entre la población urbana y la rural.

Los factores anteriores caracterizan a los países en vías de desarrollo cuyas pirámides poblacionales experimentan una transición: pasa de ser una pirámide progresiva o expansiva⁵ a estacionaria⁶. Esto es consecuencia de un cambio en el estilo de vida de la población, marroquí en este caso. A largo plazo, la pirámide poblacional acabará tendiendo hacia una pirámide regresiva o constrictiva⁷, la cual es característica de los países más desarrollados.

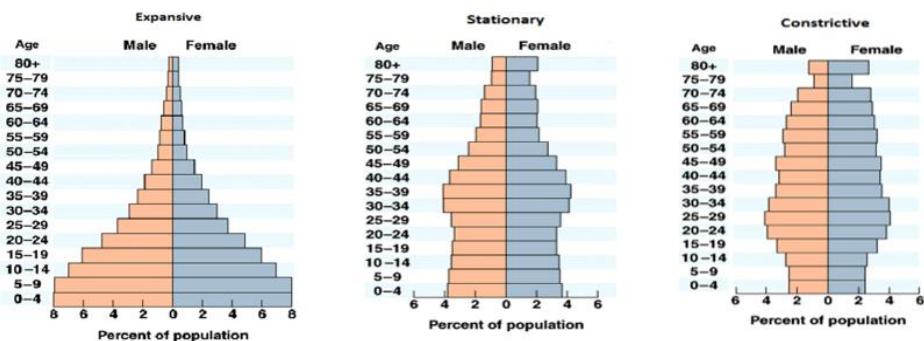
⁴ Irregulares, cortos y no navegables. Están dedicados principalmente al regadío y a la creación de energía eléctrica.

⁵ Característica de las economías menos desarrolladas, con una tasa alta de natalidad y baja esperanza de vida.

⁶ Caracterizada por una tasa de natalidad más baja y una calidad del nivel de vida

⁷ Representa poblaciones que no crecen debido a una baja tasa de natalidad y una alta esperanza de vida.

Figura 2.2. Tipos de pirámides poblacionales



Fuente: Population Education

Omar Chibani, economista e ingeniero estadístico, también lo corrobora en su artículo “Marruecos envejece” (*Le Maroc vieillit*). El economista marroquí expone que dicho fenómeno es el resultado de “la política de planificación familiar llevada a cabo por Marruecos desde comienzos de los años sesenta”⁸ para añadir que también es debido “por la mejora de condiciones de salud (vacunación, lucha contra las enfermedades infecciosas, alimentación, higiene corporal y ambiental...) y del nivel de vida en general” (año 2016).

Figura 2.3. Estructura de la población de Marruecos (1960-2015) por grupos de edad (%)



Fuente: L'économiste (2016)

Otra realidad de la población marroquí, es la alta tasa de éxodo rural mantenido en el tiempo que ha experimentado en los últimos años. Este fenómeno es el responsable de que la tasa de urbanización alcance en 2014 el 59,6% frente al 54,2%

⁸ Data de mediados de los sesenta el primer Programa Nacional de Planificación Familiar (*Programme National de Planification Familiale (PNPF)*).

registrado en 2000⁹. Los organismos públicos marroquíes anuncian que “para 2020, la población urbana se estima en 21,94 millones de habitantes, cantidad que representará el 62 % de la población total, lo que refleja la continuidad de la tendencia hacia la urbanización creciente del país”¹⁰ (Guía País, 2015: pág.5).

Figura 2.4. Principales indicadores demográficos

PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRÁFICOS						
Población	2003	2004	2009	2012	2013	may-14
Población total en miles	30.088	29.891	31.543	32.597	32.950	33.251
Densidad por Km2	42,3	42,05	44,26	44,76	46,4	46,77
Población urbana %	57,3	55,08	57,37	58,8	59,2	59,66%
Población rural %	50,2	50,2	49,68	49,27	40,8	40,34%

Fuente: *Haut Commissariat au Plan*. Último censo oficial en 2004. Hasta que se publique el nuevo censo en preparación, los valores posteriores a 2004 son estimaciones.

En consonancia con lo anterior, cabe destacar que la cifra de localidades urbanas también se encuentra en aumento, alcanzando las 391 en 2004, cuando en 1982 únicamente sumaban 250. Casablanca es la capital económica y ciudad más poblada. Seguida por Rabat, la capital política. En tercera posición se encuentra Kenitra, seguida de Marrakech y Fez¹¹, que ambas constituyen un gran atractivo para los turistas nacionales e internacionales. En el sexto puesto está Tánger, la cual ha experimentado un gran crecimiento económico con el consiguiente aumento de la población en los últimos años.

Marruecos, se divide en 12 regiones principales¹²: Tánger-Tetuán-Alhucemas, Oriental, Rabat-Sale-Kenitra, Beni Mellal-Khenifra, Casablanca-Settat, Marrakech-Safi, Draa-Tafilalet, Sous-Massa, Guelmin-Oued Noun, El Aaioun-Sakia El Hamra, Dakhla-Oued Ed Dahab. Dichas regiones muestran importantes diferencias económicas. Dicha realidad se desarrollará en el siguiente punto.

⁹ Datos del informe preparado por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, *Guía País* (2015).

¹⁰ Según datos del *Haut Commissariat au Plan*.

¹¹ Capital religiosa.

¹² En aplicación del Decreto del 5 de febrero (2015), si se incluye el territorio del Sáhara Occidental.

2.2. ECONOMÍA MARROQUÍ, UN DESARROLLO Y CAMBIO CONSTANTES

En el presente apartado presentamos datos de la economía marroquí, recogidos de organismos oficiales¹³ del país vecino y observando el peso que tiene cada sector sobre el PIB nacional, así como los cambios experimentados en los últimos años.

Como se ha mencionado anteriormente, el país objeto de estudio está experimentando un crecimiento económico impulsado por el gobierno. Importantes empresas extranjeras de sectores tan punteros como el del motor, las energías renovables o el aeronáutico, se han implantado generando un importante crecimiento del país.

El reto del desarrollo regional equitativo en Marruecos (2014), proporciona datos sobre el crecimiento desigual de las diferentes regiones y es que, según dicho artículo, “Marruecos crece pero lo hace de manera desigual, concentrando su riqueza en las zonas costeras en detrimento del interior. Las últimas cuentas regionales publicadas sobre las diecisésis regiones del país¹⁴, muestran que tan solo cuatro regiones del país crean la mitad de la riqueza nacional lo que genera disparidades regionales evidentes”. Las regiones de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra, Tánger-Tetuán-Alhucemas y Sous-Massa, reúnen el 51,2% de la riqueza nacional, puesto que concentran las actividades económicas que mayor valor añadido aportan: sector servicios y sector industrial o secundario.

La participación de cada sector en el PIB aporta información crucial sobre la economía de un país. En el caso marroquí, el sector primario está muy supeditado por las condiciones climáticas, sin embargo, puede llegar a representar el 18% del PIB¹⁵, según datos del Haut Commissariat au Plan. En la actualidad (2015), sigue dando empleo a aproximadamente el 43% de la población activa¹⁶ y alcanzando un 78% de la población activa rural. A su vez, cabe destacar su importancia en los intercambios con el exterior (19% de las importaciones y el 10% de las exportaciones globales). Sin embargo, muchas son las deficiencias¹⁷ lo que conlleva a que los rendimientos

¹³ Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Haut Commissariat au Plan.

¹⁴ División anterior del territorio, anterior al Decreto del 5 de febrero (2015).

¹⁵ 12% en épocas de sequía.

¹⁶ Conjunto de personas de 16 años o más que, en un periodo de referencia dado, suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción (INE, 2016)

¹⁷ La baja formación de la mano de obra rural, la falta de técnicas de modernización de la producción o los precios de algunos productos base intervenidos, entre otras. (Datos 2015)

agrícolas se ubiquen entre el 30% y el 70% de los potenciales. La ganadería por su parte, y según estudios del mismo organismo, contribuye con un 30% al PIB agrícola y es autosuficiente en relación con la producción de carne roja y blanca. Por último el sector pesquero, arroja datos muy positivos: representa el 2-3% del PIB y genera un total de 552.000 empleos (de los cuales directos 62.000), lo que posiciona al país como el primer productor de pescado en África y el vigésimo quinto a nivel mundial, encabezando el mismo nivel en la exportación de sardinas.

El sector industrial todavía presenta una alta protección frente a la competencia internacional y preferencia por la producción local ante las importaciones¹⁸, aunque el efecto de la globalización ha hecho que tenga lugar una reestructuración industrial y un gradual proceso de reconversión. El sector secundario presenta valores próximos al 30% del PIB (28,5%, en el 2013) y está muy caracterizado por la alta concentración geográfica y sectorial. El 40%, aproximadamente, de los establecimientos están ubicados en el Gran Casablanca (Casablanca y sus alrededores)¹⁹, dejando en segunda posición la región de Tánger-Tetuán que se ha visto impulsada en los últimos años por empresas del sector automovilístico²⁰; y muy por debajo están las regiones de Rabat y Fez. El reparto sectorial respeta el siguiente esquema: la industria agroalimentaria es la que mayor peso tiene sobre el PIB, en segundo lugar se encuentra la industria química y paraquímica. Los sectores textil y del cuero les siguen, para dejar en última posición a las industrias metálicas y metalúrgicas y la eléctrica y electrónica. Cabe decir que el sector de los fosfatos²¹ representa de media en los últimos años un 3% del PIB y el 30% de las exportaciones, Guía País 2015. Por otro lado y, al contrario de lo que ha ocurrido en España en los últimos años, destaca el aumento del sector de la construcción, debido a su alto dinamismo causado por los planes para el desarrollo de nuevas ciudades, por importantes proyectos públicos de infraestructuras, por los planes turísticos como el de “Desarrollo turístico 2010-2020”, cuyo objetivo es mejorar todos los enlaces de la cadena turística, como explicó en una entrevista Taleb Rifai, el secretario general de la OMT²², para el “*Huffington Post Maghreb*”.

¹⁸ Guía País (2015) de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

¹⁹ Motivo por el cual gran parte del PIB nacional se genere en dicha región.

²⁰ Planta Renault-Nissan Tánger, año de apertura 2012.

²¹ Marruecos es el primer exportador de fosfatos del mundo y cuenta con tres cuartas partes de las reservas mundiales

²² Organización Mundial del Turismo

Por su parte, el sector terciario, según los datos del Haut Comissariat au Plan, ha experimentado variaciones en los últimos años, llegando a representar el 60,1% del PIB en 2010, para situarse en un 56,3% en la actualidad (datos 2015). La demanda por parte de la población es mayor y, progresivamente, busca servicios de más calidad. El turismo es considerado para las autoridades como uno de los “sectores prioritarios”, el cual se intenta incentivar y promover, aprovechando la inestabilidad política de otros destinos sustitutivos²³. Otros subsectores del sector, como son el transporte y las comunicaciones se encuentran en un momento muy cambiante, caracterizado por un programa de liberalización con el fin de abaratar los costes para ser más competitivos. Como se expone en la Guía País (2015), el sector comercio representa el 12% del PIB, ocupando al 13% de la población ocupada y atrayendo el 3,2% de la inversión extranjera.

Teniendo en cuenta los apartados anteriores, no sorprenderá descubrir que el PIB marroquí ha experimentado una subida notable entre los períodos 2009-2015, pasando de estar en 688.843 millones de dirhams²⁴ (DH) en el 2009 hasta alcanzar los 982.000 millones de dirhams en el periodo anterior (2015). Esto se traduce en un crecimiento medio anual de un 4,1%.

Figura 2.5 Datos macroeconómicos de la economía Marroquí 2015

MACRO-ECONOMIE		
PIB (2015)	982 milliards MAD - 101 milliards USD	
PIB/habitant (2015)	29 184MAD/habitant - 3 009USD/habitant	
	Secteur primaire	14,5%
	Secteur secondaire	29,2%
	Secteur tertiaire	56,3%
Taux d'Inflation	1,3% (2015)	
Taux d'Inflation moyen	1,8% (entre 2000 et 2015)	
Croissance du PIB	4,5% (2015)	
Croissance moyenne	4,1% (2008-2015)	

Fuente: *Haut Comissariat au Plan*

²³ Túnez o Egipto, por ejemplo.

²⁴ Moneda (1€=10,83 DH).

2.3. INCENTIVOS PARA LA INVERSIÓN EN EL PAÍS VECINO

A partir de un laborioso trabajo realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX, (2015), se resumen las principales ventajas que puede ofrecer Marruecos a un inversor extranjero en:

1. Situación geográfica.
2. Estabilidad política.
3. Estabilidad macroeconómica relativa y buenos ratings de las agencias de inversión.²⁵
4. Anclaje y apertura internacional.
5. Liberalización progresiva de la economía y marco legal favorable a la inversión extranjera.
6. Mejora paulatina del clima de negocios.
7. Ventajas relativas en costes.
8. Ambiciosos programas de desarrollo sectorial y de infraestructuras.

En la Guía de incentivos a la implantación (2015), se expone que:

Además de los incentivos fiscales previstos en el derecho común, entre los que destacan las exoneraciones totales o parciales en el impuesto de sociedades, el IVA (TVA) o los derechos arancelarios, la reglamentación marroquí prevé incentivos específicos financieros, fiscales y aduaneros que se conceden los inversores, siempre que reúnan una serie de requisitos, en el marco de convenios o contratos de inversión con el Estado. Entre estos últimos incentivos destacan el Fondo de Promoción de la Inversión (*Fonds de Promotion de l'Investissement*) y el Fondo Hassan II para el Desarrollo Económico y Social (*Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social*).

Marruecos, consciente del atractivo de este tipo de medidas, pone a disposición de los inversores condiciones muy ventajosas para favorecer su implantación en el país, siendo proporcional el trato favorable a la cantidad invertida. Dos ejemplos claros de esta realidad son las ventajas ofrecidas en materias de:

²⁵ Agencias de rating o agencias de calificación de riesgo encargadas de la investigación financiera internacional y análisis de entidades comerciales y gubernamentales. Las más importantes a nivel internacional son Moody's, S&P y Fitch.

- Derechos de importación: aquella empresa que cuenta con un programa de inversiones de 100 millones DH o más y que haya firmado un convenio con el Estado, se encuentra exenta del pago, durante 36 meses a partir de la firma del convenio, de los derechos de importación de los elementos considerados necesarios para el desarrollo y promoción de la inversión.
- Impuesto de sociedades (IS) o impuesto sobre la renta (IR): la empresa o persona física cuentan con una exoneración durante los 5 primeros ejercicios, pudiendo beneficiarse de unos tipos reducidos²⁶ sujetos al cumplimiento de una serie de criterios.

El gobierno de Marruecos, consciente del momento de crecimiento económico en el que se encuentra, así como de la incertidumbre que puede provocar en los inversores, tanto nacionales como extranjeros, el comienzo de un nuevo proyecto, pone a su disposición un conjunto departamentos de la administración (Anexo I) con los que pueden contactar y obtener información sin ningún tipo de compromiso. Los ejemplos más destacables son:

1. AMDI o Agencia Marroquí de Desarrollo de las Inversiones, es el “organismo público encargado de la promoción, prospección y acogida de nuevas inversiones (...). Su misión es promover la imagen de Marruecos entre los inversores, destacando las ventajas que supone implantar los procesos productivos en el país”²⁷. Hace actividades variadas en la línea anterior y al mismo tiempo, se encarga de hacer el seguimiento, análisis y publicación de datos sobre las inversiones proponiendo medidas legislativas y reglamentarias a las autoridades.
2. CRI o Centros Regionales de inversiones, son definidos en la guía a la que hacemos referencia como “*los centros regionales de acogida y apoyo al inversor en los principales centros urbanos del país*”. En la actualidad hay 16 repartidos por todo el territorio nacional y sus principales labores están encaminadas a la ayuda de creación de empresas, así como “*la asistencia a los proyectos de inversión y apoyo para el mantenimiento y desarrollo de las inversiones existentes*”.

²⁶ Del 17,5% para el IS o del 20% para el IR.

²⁷ Guía de Incentivos a la Implantación (2015).

2.4. COMPARATIVA CON LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.

En este último apartado del segundo capítulo, procedemos a presentar todos los datos considerados relevantes para la constitución de un análisis DAFO²⁸ del país vecino. Los datos han sido obtenidos de diferentes fuentes, siendo el Haut Commissariat au Plan, las agencias de rating, y el análisis del profesor universitario Hamid Nahla (2011) los de mayor relevancia.

El análisis realizado (Tabla 2.1.) muestra grandes oportunidades que se pueden traducir en negocios exitosos. Sin embargo, como para cualquier inversión o proyecto empresarial que se desea comenzar, hay que realizar un estudio previo.

Es una evidencia que Marruecos se encuentra en un buen momento, a diferencia de España cuyo estado de inestabilidad política influye directamente en la economía. Y es que “las casas de análisis y los economistas señalan que la falta de un gobierno estable está paralizando las inversiones y frenando la creación de empleo” (CEREZAL P. y RIVERO C., 2016). Es por todo lo anteriormente mencionado que vamos a comparar brevemente, según el Índice “Doing Business”²⁹ ambas economías, para poder tener un criterio objetivo y no magnificar ni los aspectos positivos de la economía marroquí, ni los negativos de la española (Tabla 2.2.).

Este índice de elaboración anual, tiene en cuenta diez puntos para valorar la facilidad para hacer negocios en un país. “Las economías se clasifican del 1 al 189 en la facilidad para hacer negocios. Una clasificación elevada indica un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local. La clasificación se determina al ordenar el agregado de las puntuaciones de distancia a la frontera en 10 áreas a las que se otorga el mismo peso, cada una consistiendo de varios indicadores. La clasificación de todas las economías está determinada con fecha de Junio de 2015”. (2016).

²⁸ SWOT en inglés y FODA en algunos países latinoamericanos, es uno de los métodos de análisis empresarial más usado. De una forma esquemática, pretende resumir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una compañía. Analiza la competencia interna y externa tanto en el presente como en el futuro. Se usa habitualmente como guía para la dirección estratégica y para analizar si merece la pena invertir o no en un determinado sector, empresa o país.

²⁹ Índice publicado anualmente por el Banco Mundial que mide la facilidad para hacer negocios.

Tabla 2.1. Análisis DAFO de Marruecos

	Análisis interno	Análisis externo
	DEBILIDADES	AMENAZAS
Aspectos negativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desequilibrios territoriales. 2. Costes suelo industrial. 3. Burocracia excesiva y la consecuente lentitud de la administración. 4. Costes intangibles de entrada: viajes de prospección. 5. Costes de algunos factores productivos. 6. Baja formación de los empleados de algunos sectores. 7. Baja productividad. 8. Dimensión reducida del mercado local. 9. Costes aduaneros. 10. Productos agrícolas y agroalimentarios como principales productos exportados, condicionados por la climatología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación de incertidumbre en sus principales clientes y proveedores (España). 2. Déficit en energía y dependencia energética. 3. Principales productos importados: gasoil, fueloil, gas de petróleo y cereales, seguido por productos industriales. Balanza comercial negativa. 4. Paro juvenil.
Aspectos positivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización estratégica. 2. Estabilidad política y mejores calificaciones por las empresas de rating. 3. Mano de obra barata y disponible. 4. Disposición por parte del gobierno de organismos para el asesoramiento de forma gratuita a los inversores. 5. Subvenciones para la formación de los empleados. 6. Ventajas fiscales. 7. Tasas de crecimiento económico positivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apuesta por sectores industriales emergentes: energías renovables, sector automovilístico. 2. Promoción estatal del Turismo. 3. Aumento del poder adquisitivo de la población. 4. Incremento de la demanda de servicios, incluso de tipo Premium. 5. Clima y paisajes variados que atraen turismo de diferentes tipos. 6. Gastronomía de prestigio. 7. Recursos naturales exclusivos con gran demanda en el mundo de la cosmética y el cuidado personal (argán).

Fuente: elaboración propia a partir de datos recopilados

Tabla 2.2. Resultados del Índice Doing Business

	España	Marruecos
Puesto en el ranking mundial	33	75
Índice Doing Business	74,86	64,51
Apertura de un negocio	82	43
Manejo de permisos de construcción	101	29
Obtención de electricidad	74	55
Registro de propiedades	49	76
Obtención de crédito	59	109
Protección de los inversores	29	105
Pago de impuestos	60	62
Cumplimiento de contratos	1	102
Comercio transfronterizo	39	59
Resolución de la insolvencia	25	130

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Índice Doing Business

A partir de los resultados obtenidos en ambos estudios,³⁰ podemos exponer las siguientes ideas:

- España se encuentra en una situación de estancamiento político que afecta a su economía.
- Marruecos por su parte, experimenta una estabilidad económica y política que crea un ambiente de negocios más favorable para la inversión.
- Según el Índice *Doing Business 2016*, ambas economías han mejorado su clasificación con respecto al ejercicio anterior. Marruecos adelanta cinco posiciones, ocupando el puesto 75 del ranking mundial y España, por su parte, también ha mejorado y pasa al puesto 33.³¹

Concluimos que estos países están viviendo situaciones económicas diferentes, pero no por ello debe un posible inversor español considerar como única o la mejor opción el mercado marroquí, hay que valorar bien cada proyecto empresarial y no dejar que la euforia se anteponga a los datos objetivos y los estudios del sector correspondiente en el que se desee invertir.

Una vez conocidos los datos económicos de Marruecos, pasaremos a indagar en los aspectos culturales que puedan incidir en una relación empresarial.

³⁰ DAFO para la economía marroquí y el índice *Doing Business 2016* para España y Marruecos.

³¹ España ocupaba el 34º puesto del ranking en el año 2015.

CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

En este capítulo vamos a intentar detectar las diferencias y similitudes culturales que muestran ambos países con el fin afrontarlas correctamente y que no perjudiquen las relaciones comerciales.

Los autores seleccionados son G. Hofstede y R. Gibson, grandes referentes en el estudio de la comunicación intercultural. El motivo principal de esta elección es:

- La flexibilidad del modelo de G. Hofstede ya que se puede adaptar a distintos colectivos, lo que no lo restringe únicamente a las naciones. Es de gran utilidad también para el estudio y comparación de empresas.

- El modelo de Hofstede, como el mismo autor reconoce, no es estático ya que se van añadiendo las dimensiones que se consideren relevantes para comparar dos colectivos distintos.³²

- El propio autor insiste en que las dimensiones culturales no son más que un marco de trabajo para ayudar a evaluar una cultura concreta y, de este modo, orientar mejor las decisiones, ya que alega que existen otros factores que deben tenerse en cuenta, como por ejemplo, la personalidad. Las dimensiones propuestas no permiten predecir los comportamientos individuales, ni tienen en cuenta la personalidad de cada uno.

- En consonancia con el punto anterior, está la razón por la que se ha decidido explicar las barreras para la comunicación intercultural más frecuentes que propone Gibson (2002) y cómo superarlas en el caso España-Marruecos, que concierne a este trabajo.

3.1. CULTURA Y LAS BARRERAS CULTURALES

Hofstede G. (2004), define la cultura como “the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others”, esto es, la programación colectiva de la mente que distingue a los individuos de un grupo respecto de otro. El grupo de individuos puede hacer referencia a colectivos más o menos amplios y muy variados, ya que puede ser una nación, una región, un grupo étnico, una clase social, una empresa, etc. En este estudio nos centraremos en las diferencias culturales entre las dos naciones mencionadas en el capítulo anterior:

³² El modelo de Hofstede inicialmente contaba con 4 dimensiones. En la actualidad son 6.

Marruecos y España. Para ello vamos a servirnos del modelo de las “seis dimensiones de la cultura nacional”, que como se explica en la página oficial del autor holandés, está basado en la investigación intensiva hecha por Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov y sus equipos de investigación.

Gibson (2002) define la comunicación como “the exchange of meaning”, es decir, el intercambio de significados. Esto incluye un emisor y receptor del mensaje que se encuentren enviando y recibiendo información. La información se puede compartir a través de palabras, obviamente, pero también a través de lenguaje no verbal, como gestos y expresiones faciales.

El mismo autor, Gibson (2002) habla sobre las barreras para la comunicación intercultural. Éstas surgen al conservar una mentalidad que no permite que se dé la sensibilidad cultural requerida para establecer relaciones comerciales en un ámbito internacional.

3.2. MODELO DE HOFSTEDE DE LAS DIMENSIONES CULTURALES

Consideramos este estudio adecuado para conocer las diferencias y similitudes que se puedan dar entre ambos países. De esta forma, los agentes españoles interesados en la inversión en Marruecos, pueden observar cuáles son las dimensiones de la cultura nacional marroquí con las que más se difiere y cuáles son las más similares con respecto a la española.

A continuación procedemos a mencionar y explicar brevemente las diferentes dimensiones de la cultura nacional:

1. Distancia al poder: parte del principio de que no todos los individuos son iguales dentro de la sociedad, pudiendo observar la actitud que muestra la cultura estudiada con respecto a esta realidad. Con esta dimensión se muestra el grado de aceptación, por parte de los miembros de las esferas menos pudientes, del desigual reparto de poder dentro del colectivo correspondiente.

2. Individualismo vs. Colectivismo:

El individualismo está ligado a la “autosuficiencia” o grado en el que los miembros de la sociedad se esperan valer por sí mismos. Además, sólo cuidarían de sí mismos o sus familiares más cercanos. El colectivismo es característico de sociedades muy unidas y en las que la lealtad es un concepto incuestionable.

3. Masculinidad vs. Feminidad.

Esta dimensión abarca la medida en la cual la cultura exhibe tradicionalmente aspectos asociados a valores masculinos o femeninos. El lado masculino se decanta por valores que se pueden atribuir a una sociedad más competitiva, ya que entre ellos se encuentran: el logro, el heroísmo, la asertividad, la certeza, competitividad, la ambición, la fimeza, los logros, las posesiones materiales o el éxito. Por su parte, una sociedad femenina está más orientada al consenso y, entre los valores que la describen se encuentran: la familia, el cuidado de los demás, la conservación del medio ambiente y la calidad de vida, entre otros.

4. Aversión a la incertidumbre: esta dimensión muestra el nivel de aceptación de la incertidumbre y los riesgos por parte de la sociedad. Dicho de otra manera, esta dimensión muestra cómo se sienten los miembros de la sociedad ante situaciones ambiguas y de incertidumbre.

5. Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo

Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

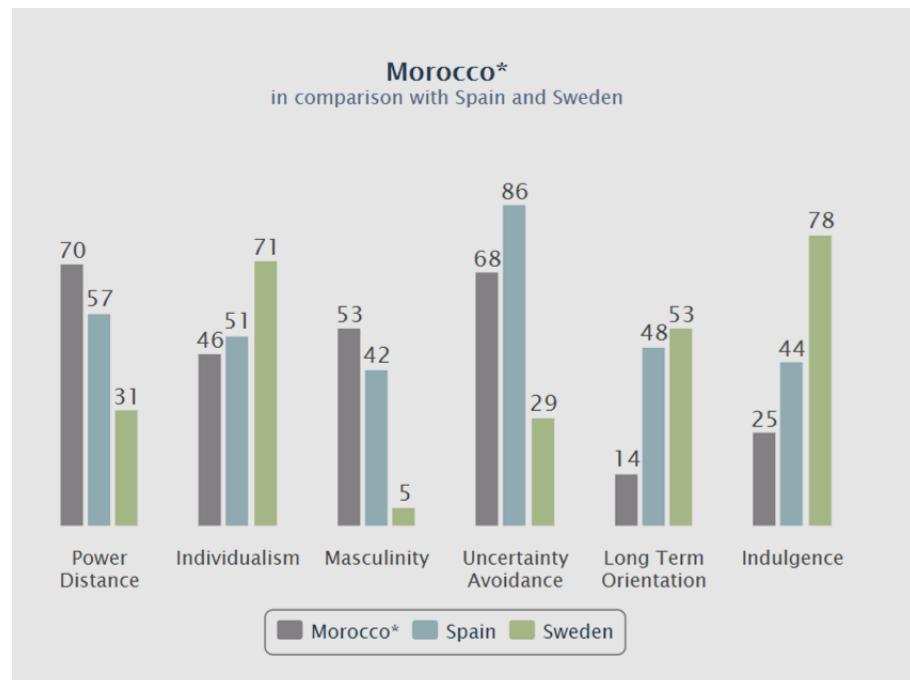
6. Indulgencia vs restricción: en la página oficial de Geert Hofstede, gestionada por el ITIM.ORG³³, explican esta dimensión como “Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms”. Es decir, indulgencia hace referencia una sociedad que permite la satisfacción relativamente libre de los impulsos básicos y humanos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. La restricción va asociada a la sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales.

Una vez presentadas las dimensiones culturales, pasamos a comparar Marruecos y España, los países objeto de nuestro estudio, con un tercero Suecia,³⁴ pero antes, cabe mencionar que **Hofstede** insiste en que las dimensiones culturales no son más que un marco de trabajo para ayudar a evaluar una cultura concreta y, de este modo, orientar mejor las decisiones. Existen otros factores que deben tenerse en cuenta, como por ejemplo la personalidad. Las dimensiones propuestas no permiten predecir los comportamientos individuales, ni tienen en cuenta la personalidad de cada uno.

³³ Consultoría líder en el mundo cofundada por G. Hofstede y que da servicio a empresas en todo el mundo con el objetivo de facilitar la eficiencia global.

³⁴ Este tercer país lo asigna directamente la aplicación

Figura 3.1. Comparación modelo 6 dimensiones de Hofstede



Fuente: Página web oficial Geert Hofstede

www.geert-hofstede.com

1. Distancia al poder: al presentar Marruecos una puntuación de 70 en esta dimensión, podemos decir que se trata de un país en el que los estratos más bajos aceptan que el reparto del poder es distinto. Con esto podemos entender que es una sociedad muy jerarquizada. Según la teoría de Hofstede, la jerarquía en una organización refleja que los subordinados esperan que se les diga qué es lo que deben hacer, siendo el jefe ideal un autócrata benévolos. España, por su parte, cuenta con una puntuación menor por 13 puntos de Marruecos y a 26 puntos de Suecia, país escandinavo. Los países que menores puntuaciones presentan, es decir, los que mayor igualdad perciben que tiene que haber en la sociedad, son los germánicos y los escandinavos. En el otro extremo, se encuentran los países latinoamericanos y los países árabes. España, por su parte, se encuentra en un punto intermedio entre los países que más igualdad reivindican y los que más desigualdades aceptan. Es por esto que podemos destacar la ventaja que tiene España para el entendimiento con diferentes tipos

de culturas, puesto que se encuentra en un punto intermedio entre ambos extremos, aunque se encuentra más de sociedades jerarquizadas.

2. Individualismo. Marruecos es considerado un país colectivista ya que a mayor valoración, más individualista es el país. España, como en el caso anterior, está en una situación intermedia y Suecia es un país claramente individualista. Pues bien, la consecuencia de esto es que el individuo queda en un segundo plano y prevalecen los intereses del grupo en las sociedades colectivistas. La lealtad se convierte en un factor clave y la pérdida de honor es el mayor castigo que pueden recibir las personas por un delito.
3. Para el índice de masculinidad, de Marruecos no podemos sacar ninguna conclusión, ya que ese valor de 53. De esta manera, España y, en mucho mayor medida, Suecia, sería denominada una sociedad femenina, En este tipo de sociedades lo que prevalece es el consenso y el intento de incluir a todos y no destacar unos de otros. Se intenta asegurar el bienestar general, sin sobresalir sobre otros.
4. Para la aversión a la incertidumbre, Marruecos muestra un nivel intermedio entre Suecia y España. Esto demuestra que España es el país que más control desea tener sobre lo que le depara el futuro y es una de las razones por las que hay tanta demanda para trabajar en el sector público. Suecia con su baja calificación en este índice muestra que es una sociedad que muestra una actitud más relajada y no existe problema en aceptar desviaciones de la norma.
5. Orientación a largo plazo: Marruecos es el país que menor valoración ha obtenido en esta dimensión, y es que, la sociedad marroquí es una sociedad normativa que muestra un fuerte respeto por las costumbres y preocupación de la verdad absoluta. Además está enfocada en el logro de resultados rápidos, mentalidad cortoplacista. En este indicador, en cambio, España se asemeja mucho más a Suecia que a Marruecos.
6. Marruecos con el valor de 24 en el índice de la indulgencia, es un país que aún tiene que abrirse, ya que es bastante restrictivo. España y en una mayor medida Suecia son más indulgentes.

A modo conclusión de los datos obtenidos en el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede, podemos decir:

- El empresario español comparte más valores símiles con el marroquí que con el sueco. Debería explotar esta ventaja.
- El empresario español se encuentra, en la mayoría de los casos, en un punto intermedio entre los dos países. Es decir, se podría relacionar con menor problema con cualquiera de los dos que los dos restantes entre ellos.
- Observamos a través de los datos obtenidos que el marroquí es el más restrictivo.

3.3. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN CULTURAL. LOS ESTEREOTIPOS

Como hemos mencionado anteriormente, Gibson (2002) habla sobre las barreras para la comunicación intercultural. Éstas surgen al conservar una mentalidad que no permite que se dé la sensibilidad cultural requerida para establecer relaciones comerciales en un ámbito internacional. Entre estos podemos encontrar la actitud, los estereotipos y la interpretación.

Vamos a centrarnos en los estereotipos, abordando especialmente la condición de la mujer, por toda la polémica que despierta en medios de comunicación occidentales así como del mundo árabe y musulmán y que, por tanto, puede afectar a la comunicación empresarial intercultural.

Es común considerar que lo nuestro es lo correcto, lo bueno y lo normal y de esta manera podemos juzgar a la otra parte haciendo generalizaciones que deforman la realidad, incluso en situaciones en las que no tenemos experiencia directa. De esta forma nace el estereotipo o la imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable (**Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. Madrid: Espasa, 2014**), que da lugar al prejuicio, la opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal (**Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. Madrid: Espasa, 2014**).

Con respecto al mundo árabe y el islam existen, numerosos estereotipos y prejuicios negativos (Navarro, L. Contra el Islam, Almuzara, 2008, pp.20-23) ligados con la idea de atraso, el machismo o el fanatismo, acentuados en la actualidad con los ataques de grupos terroristas que justifican sus actos con la

praxis de la fe, siendo sus “hermanos musulmanes”, en muchas ocasiones los mayores perjudicados por sus actuaciones en el ámbito de la convivencia intercultural social y, en ese caso, empresarial.

A continuación, vamos a centrarnos en el papel/ posición de la mujer en el mercado laboral de Marruecos, estado de mayoría musulmana³⁵, en el que cuenta cada vez con una mayor presencia. Aunque bien es cierto que se sigue “manteniendo un fuerte desfase entre los géneros en cuanto al porcentaje de la población activa que representa cada sexo (73,0% para hombres y del 25,1% para mujeres)”(referencia datos de 2014)- (Guía País: 2015, p. 7), la incorporación de la mujer a sectores económicos hasta ahora reservados al colectivo masculino está siendo promovido incluso desde las entidades privadas, este es el caso de Renault Marruecos, “que busca feminizar el sector (automovilístico), con el objetivo de pasar de un 7% de mujer asalariadas en el 2013 a un 15% para finales del 2015”, como explica Paul Carvalho, el director de la planta Renault-Tánger, en el “*Huffington Post Maghreb*” (Publication: 20/07/2015 14h15 CEST Mis à jour: 21/07/2015 10h49 CEST).

Es una realidad que la mujer marroquí está cada vez más presente en el mercado laboral y no solo eso, sino que incluso se promueve su incorporación a sectores tradicionalmente masculinos. **Como explica el escritor Tahar Ben Jelloun, en su artículo:**

si quieren conocer el nivel de desarrollo y evolución de un país, observen la condición de la mujer en ese país”, en el mismo artículo cuenta la conciencia del monarca que se planteó, con el cambio del código de familia o mudawana, la mujer ha ganado más libertades y Marruecos ha emprendido un cambio de las estructuras familiares de notable importancia, incorporando al mismo el aspecto jurídico y sumándose –en esta iniciativa– a las aspiraciones a la modernidad. Es menester añadir que han sido las propias mujeres quienes más han batallado para que su condición se convirtiera en condición verdaderamente humana y protegida por el derecho. La diputada socialista Nouzha Skalli ha manifestado que, según su criterio, se trata del “resultado de un combate de treinta años.

³⁵ 99,4% musulmanes, 0,4% cristianos, 0,1% judíos y 0,1 otras religiones.

De hecho, la mujer marroquí cada vez supera más barreras y en el estudio Forbes³⁶ (2015), 3 son las mujeres marroquíes que aparecen entre las mujeres árabes más influyentes:

La ministre de l'Education Nationale Française, Najat Vallaud-Belkacem, la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social en France Myriam El Khomri, et la présidente du parlement hollandais, Khadija Arib, prennent place dans ce classement qui les positionnent parmi les femmes arabes les plus puissantes et influentes dans le monde

Se observa que a nivel general, aumentan los activos con un nivel de formación superior. El sector femenino de los activos, siendo el colectivo de nuestro interés, ha pasado de un 8,4% a un 12,7% el porcentaje de mujeres ocupadas con un nivel de formación superior. Así mismo ocurre, es decir, cuenta con una tendencia alcista el número de mujeres con un nivel medio de formación, reduciéndose el peso del colectivo que no cuenta con ningún tipo de diploma, siendo el que ocupa los puestos de trabajo más precarios y de menor remuneración (trabajo doméstico o en el sector agrícola, por ejemplo).

Según datos del Haut Commissariat au Plan, “entre 2000 y 2011, el volumen de empleo ha conocido un aumento alrededor de 1787 mil puestos de trabajo (es decir, una media anual de 162 mil puestos), acompañado de una situación próxima al estancamiento en la estructura del empleo según los sexos”.

A modo de resumen del presente punto diremos que por un lado los estereotipos existen y se deben evitar para poder afrontar cualquier situación con una mente más abierta y menos contaminada. Por otro lado, la mujer marroquí cada vez está más presente en el mercado laboral, incluso en sectores tradicionalmente masculinos y superando barreras. Las mujeres se forman, trabajan fuera de casa y tienen independencia económica, ocupando cada vez más puestos de mayor responsabilidad que requieren una mayor formación.

En general es un país moderno y las mujeres incorporadas al mundo laboral son más cosmopolitas, hay que poner atención a la situación y a las señales que nos pueda dar la interlocutora Referencia a no pasa nada que vaya una mujer sola. País abierto

³⁶ Revista creada en 1917 en EE.UU.y especializada en el mundo de los negocios y las finanzas. Cada año, publica diferentes listas de interés en el mundo de los negocios.

modernizado y con nociones sobre las culturas occidentales puesto que ha sido un punto de encuentro de estas con la marroquí.

Después de explicar el caso de las mujeres en Marruecos, vamos a mencionar las habilidades que según Gibson R. (2002) debe desarrollar un directivo para poder gestionar de manera más eficiente las relaciones empresariales:

1. Habilidades sociales.
2. Mente abierta a otras formas de pensamiento.
3. Facilidad de adaptación a otra cultura.
4. Habilidad lingüística y políglota.
5. Flexibilidad.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Seguridad en sí mismo e independencia.
8. Gestión del estrés.
9. Paciencia.
10. Sensibilidad cultural.
11. Tolerancia y ambigüedad.

CAPÍTULO 4. ENCUENTAS REALIZADAS

Este apartado se va a dividir en dos partes. En la primera, se van a analizar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a un grupo de empresarios españoles, los cuales desarrollan parte o la totalidad de su actividad empresarial en Marruecos. Posteriormente, se recogerán las conclusiones más relevantes a partir de los datos recopilados.

Los encuestados han sido seleccionados aleatoriamente. En una primera etapa del trabajo se obtuvo un listado de empresas de origen español socias de la Cámara de Comercio de Tánger, a las cuales se les envió la encuesta vía correo electrónico. Al observar que la tasa de respuesta no era del 100%, se decidió en una segunda etapa del trabajo solicitar la cumplimentación voluntaria a los pasajeros que volaban por motivos de negocios desde la capital española a la ciudad marroquí de Tánger el 18/04/2016. De esta manera, obtendríamos una muestra de la población más representativa.

La encuesta (Anexo II) está configurada para recopilar información de tipo cualitativo y cuantitativo. En muchas preguntas las respuestas son abiertas, ya que ese era nuestro principal objetivo: conocer la experiencia personal de cada empresario. Esto nos permitiría sacar conclusiones y averiguar cuáles eran los puntos comunes sobre la inversión en Marruecos para los encuestados, ya que supondrían aspectos muy relevantes (tanto positivos como negativos) sobre los que aconsejar al posible futuro inversor.

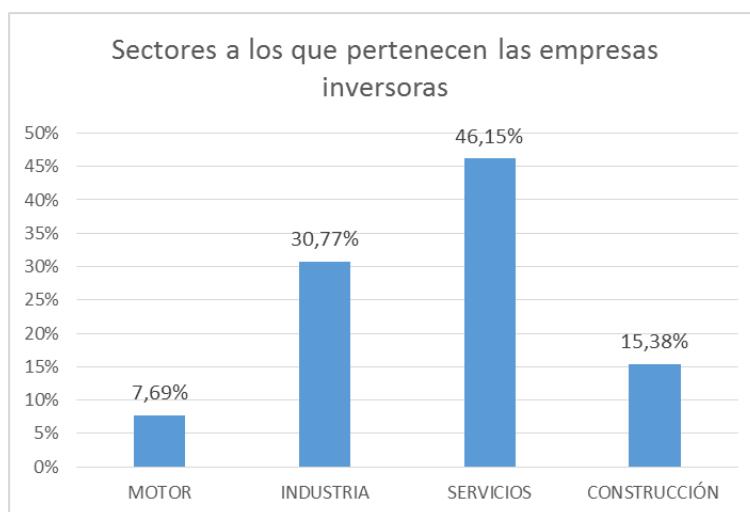
4.1. RESULTADOS OBTENIDOS

Dado que en este trabajo se pretende una primera aproximación a la experiencia empresarial intercultural entre Marruecos y España, cabe destacar que las cuestiones planteadas son muy genéricas. El motivo es el siguiente: aunque de las empresas socias de la CECIT podíamos averiguar previamente algunos datos (sector o tipo de actividad, por ejemplo), los encuestados en el vuelo Madrid-Tánger pertenecían a empresas de las que desconocíamos absolutamente todo. En la línea de esto último, cabe mencionar que dos de los encuestados pertenecían a empresas de diferente origen (francés e italiano), que sin embargo al contestar las preguntas y observar que sus respuestas eran similares a los españoles, decidimos incluirlas.

A continuación, se procederá a presentar los datos obtenidos de la encuesta. Sin embargo, vamos a comentar en primer lugar el perfil del inversor español en Marruecos quien, en su mayoría, es un varón de entre 34-54 años, que vive habitualmente en España y cuenta con una formación profesional o estudios universitarios. Cuando se habla de inversor español, estamos incluyendo tanto a empleados como propietarios. Es decir, que a través de la respuesta de cada encuestado en este estudio, de carácter general, hemos decidido extrapolar dichos resultados y asignarlos a la empresa de la que forma parte (en calidad de empleado o propietario). En un hipotético futuro estudio más exhaustivo, con el fin de elaborar una guía más detallada atendiendo a las funciones de los distintos puestos de trabajo, podríamos diferenciar las experiencias de los empresarios según su puesto en la empresa.

La primera pregunta *¿A qué sector pertenece su empresa?* servía como primera toma de contacto para los entrevistados, y nos permitía observar del total de la inversión española qué porcentaje iba dirigido a cada uno de los sectores económicos más atractivos de inversión extranjera: motor, construcción, industrial y servicios. Previsiblemente, todos los encuestados realizaban una actividad empresarial que se podía agrupar en uno de estos sectores. El sector servicios es el líder en cuanto a atracción de la inversión española con un 46,15%, seguido por el sector industrial que recoge el 30,77% de la misma. Con valores más modestos se encuentran la construcción (15,38%) y el sector del motor (7,69%).

Figura 4.1. Sectores a los que pertenecen las empresas inversoras

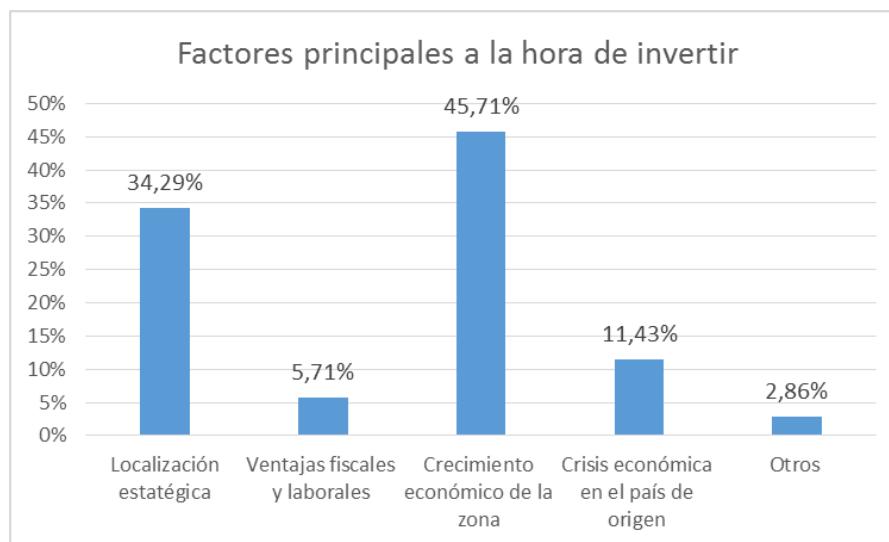


Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que aunque el sector del motor es el que menor porcentaje representa de los cuatro anteriores, en gran medida, es el impulsor del aumento de la inversión en el país vecino. Y muchas de las empresas del sector servicios realizan actividades dirigidas al soporte del sector del motor. Además dentro de un mismo sector hay actividades muy diversas y es la información que obtenemos en la segunda pregunta planteada en la encuesta, *¿A qué actividad se dedica su empresa?*

En cuanto a la tercera cuestión planteada, *¿Por qué decidió operar su empresa en Marruecos?* la diversidad en las respuestas obtenidas es notable. Como muestra el gráfico (Figura 4.2.) el crecimiento económico de la zona es el principal impulsor, con un 45,71%. Seguido de ello, se encuentra la localización estratégica de la misma, con un 34,29%. La crisis económica en el mercado de origen (11,43%) también es una de las razones que impulsan a los inversores a valorar positivamente la implantación en el mercado marroquí. Las ventajas fiscales y laborales (5,71%) también son unos incentivos muy importantes para quienes valoren implantarse en el país vecino, por razones como el bajo precio de la mano de obra o la exención del pago de impuestos para algunas actividades determinadas. En cuanto a los “otros” motivos, se recogían testimonios muy variados, como “debido a la experiencia exitosa de unos conocidos”, “mis clientes de España empezaron a trasladarse a Marruecos concretamente a Tánger, y empecé a montarles las fábricas por Tánger, después vino la crisis en España y había poco trabajo. En Marruecos, mucho” o “por la adjudicación de un contrato de un cliente importante del sector automovilístico”.

Figura 4.2. Factores principales a la hora de invertir en Tánger (Marruecos)

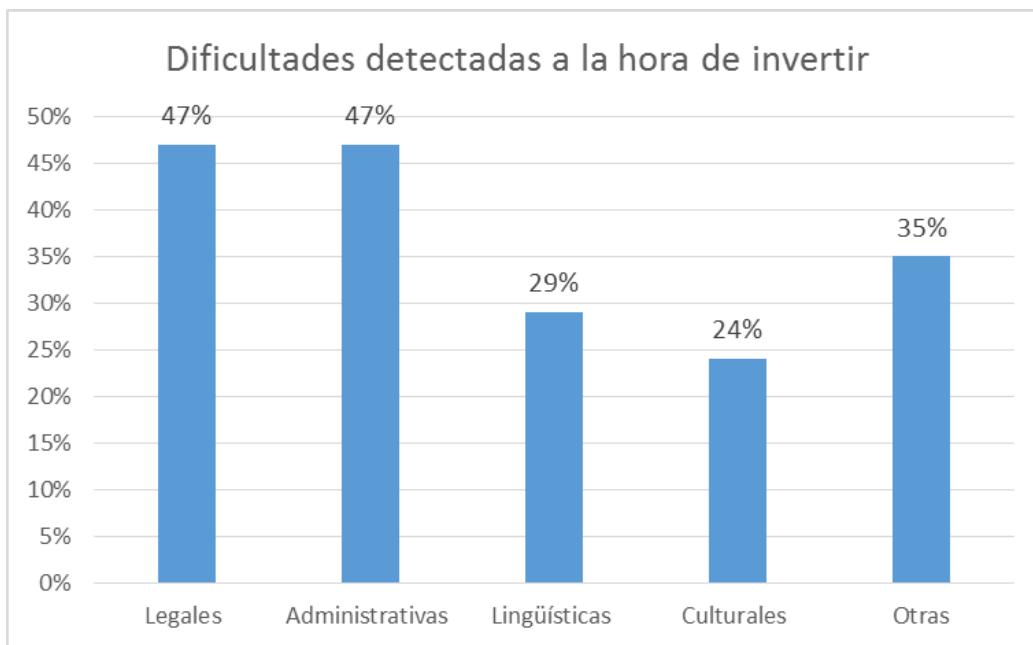


Fuente: Elaboración propia

A la cuarta cuestión, *¿En qué zona del país se encuentra ubicada su empresa?* La totalidad³⁷ de los encuestados indicó la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas. En cuanto al motivo que los empujó a ello, la variedad de respuestas está asegurada, sin embargo, una gran mayoría explica que es debido a cuestiones de cercanía y momento económico del norte de Marruecos en general y de la ciudad de Tánger en particular, la cual es calificada también de “interesante”.

Sin embargo, no iban a ser todo ventajas y para el abanico de opciones propuestas a la pregunta de *¿Qué dificultades ha encontrado al desarrollar su negocio en el país vecino?*, el porcentaje (Figura 4.3.) que se indica al lado de cada tipo de dificultad es el perteneciente a los inversores sobre el total encuestado, que han expresado su percepción a la hora de llevar a cabo su actividad empresarial en Marruecos:

Figura 4.3. Dificultades detectadas



Fuente: Elaboración propia

Las barreras legales y administrativas son las que encabezan el ranking (47% de los encuestados reconoce que la inversión en Marruecos presenta este tipo de dificultades), debido a la “burocracia demasiado lenta” como alegan algunos encuestados o la existencia de “normas propias para algunos productos en el país”.

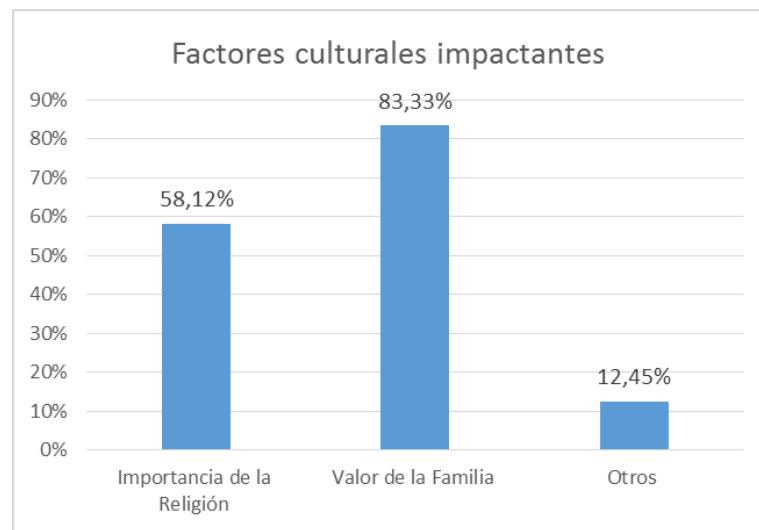
³⁷ Este resultado es real y totalmente comprensible ya que los encuestados en el vuelo se dirigían a la ciudad de Tánger. Así mismo, no hay que olvidar que los encuestados vía correo electrónico eran socios de la CECIT (Cámara Española de Comercio de Tánger).

En segundo lugar, están las otras dificultades, (35% de los encuestados) que se trata del cajón de sastre en el que se recogen aquellas que no cubican en ninguna de las propuestas y se han obtenido respuestas tan dispares como: el precio de venta de los productos, la falta de personal cualificado para determinados sectores, el compromiso de los proveedores o, más bien, la falta del mismo y el distinto ritmo de trabajo.

Las barreras lingüísticas y culturales, con un 29% y 24% respectivamente, son las que, sorprendentemente, han obtenido una menor votación. Ya que muchos reconocieron incluso que no habían detectado “ninguna barrera cultural” o dada respuestas tan rotundas como “sin problema”. Por otro lado, bien es cierto, que muchos de los encuestados reconocían la dificultad de encontrar profesionales de su sector que hablasen inglés o francés.

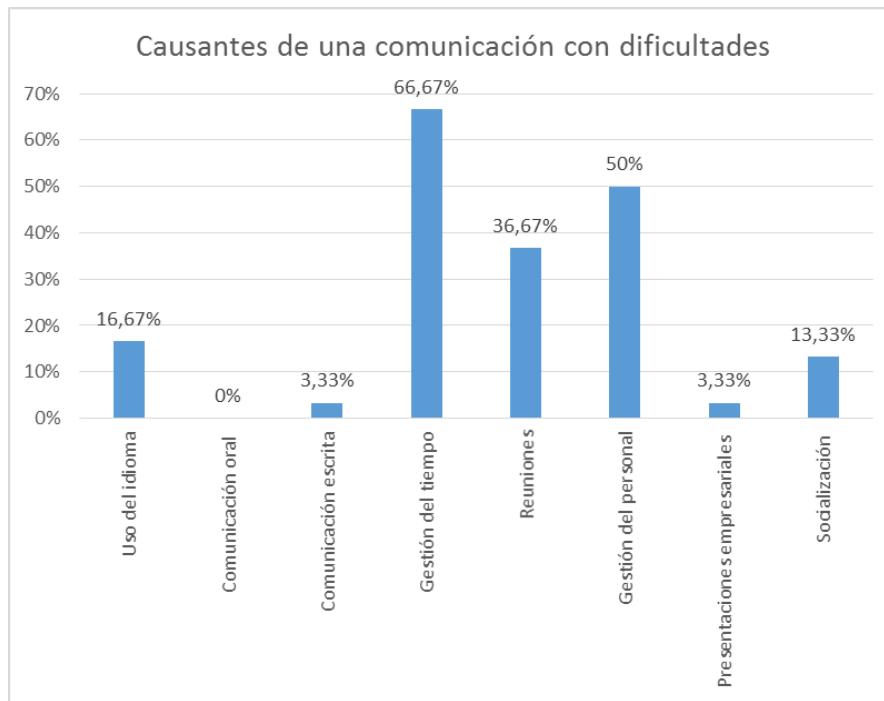
A la séptima pregunta planteada *¿Qué es lo que más le ha impactado culturalmente hablando?*, sorprendentemente, todos los encuestados mencionaron al menos uno de los siguientes factores: la importancia de la religión y valor de la familia. De hecho, un encuestado describió la gran sorpresa que le había causado el hecho de que el encargado del personal de su empresa le solicitase que “tuviese en cuenta la disposición del futuro local para acondicionar una zona para el rezo³⁸”. Sin embargo, como se muestra (Figura 4.4.), “el valor de la familia”, es el factor cultural que más impacta a los encuestados, puesto que el 83,33% lo menciona. Esto puede sorprender ya que deja a “la importancia de la religión” en un lugar secundario. No obstante, esto es debido a que desde los países occidentales, Marruecos es considerado un país practicante, y por ello, el respeto de los mayores y los valores que reflejan la gran importancia de la familia, pueden causar un mayor impacto. Por último, factores como la hospitalidad y la generosidad marroquí, representan el colectivo de “otros” y al cual hace mención el 12,45% de los encuestados.

³⁸ Uno de los 5 pilares del Islam. Los musulmanes tienen una totalidad de 5 rezos diarios obligatorios.

Figura 4.4. Factores culturales impactantes

Fuente: elaboración propia

La octava cuestión ofrecía una lista de términos de los cuales los encuestados tenían que seleccionar aquellos que les habían supuesto dificultades en el momento de la comunicación dentro del ámbito empresarial. Se les solicitaba, así mismo, que explicasen brevemente su respuesta. Además, tenían la posibilidad de elegir entre varias opciones (Figura 4.5.)

Figura 4.5. Factores causantes de una comunicación con dificultades

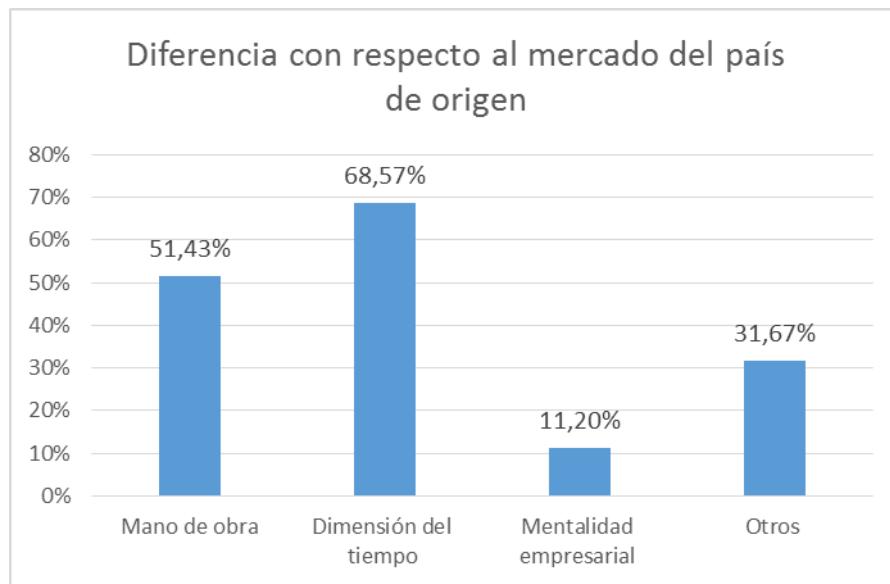
Fuente: Elaboración propia

El factor con peores resultados es el de la gestión del tiempo, puesto que el 66,67% de los encuestados reconocían que era uno de los motivos que dificultaba el desarrollo normal de su actividad económica. Muchos de los que respondieron afirmativamente, alegaban que en Marruecos el concepto del tiempo era totalmente diferente, y “que nunca hay prisa”, lo que derivaba en atrasos con los clientes que podrían dañar la imagen de la empresa. Seguido de la gestión del tiempo, se encuentra la del personal con un 50% de respuesta afirmativa por parte de los encuestados. Cabe mencionar que este fenómeno es debido a factores como la alta rotación del personal o la mano de obra joven, lo que provoca que si un empleado no se encuentra a gusto en un puesto de trabajo, puede renunciar a él sin que le suponga un gran problema: no tiene responsabilidades (hipoteca, hijos,...) y existen ofertas en diferentes sectores y empresas. El tercer factor con peor puntuación es el del desarrollo de las reuniones, el cual supone un hándicap para el 36,67% de los encuestados. Esto viene explicado por la informalidad y la falta de productividad de las mismas. Sin embargo, parte de los encuestados alegaba que no diferían en absoluto de las que se llevaban a cabo en España. El uso del idioma suponía una dificultad únicamente para el 16,67% de los encuestados, ya que muchos encontraban socios con los que comunicarse o bien en español o bien en francés o bien en inglés. Sin embargo, esto depende en gran parte del tipo de sector en el que se vaya a actuar, ya que algunos empresarios del sector de los transportes, por ejemplo, alegaba no encontrar socios que hablasen un idioma diferente al árabe. La socialización, por su parte, es uno de los factores que menos preocupan a nuestros inversores españoles en el país vecino y es que, únicamente el 13,33% de los encuestados reconoce que considera complicado sociabilizar. Sin embargo, otros, además de indicar que no, proporcionaban argumentos como: “Para nada” o “La gente es muy amable y de fácil trato”. Por último, la comunicación escrita y las presentaciones empresariales, son los factores que menos problemas o barreras suponen en la comunicación empresarial.

La novena y décima cuestión van encaminadas en el mismo sentido. En la primera de las dos se presentaban una serie de factores para que el encuestado seleccionase aquellos que consideraba diferentes con respecto al mercado español, obviamente podían seleccionar varias opciones. La dimensión del tiempo es la más votada con un 68,57%, seguida por la mano de obra con un 51,43%. El 31,67%

respondieron otros con testimonios como, quedando la mentalidad empresarial en el último lugar con un 11,2% de los encuestados que reconoció haber observado diferencias con respecto al país de origen.

Figura 4.6. Factores diferentes al mercado del país de origen



Fuente: elaboración propia

A continuación (Tabla 4.1.), se recogen las ventajas e inconvenientes principales que ha indicado la mayoría de los encuestados que le han supuesto las diferencias detectadas en los factores anteriores.

Tabla 4.1. Ventajas e inconvenientes de las diferencias entre los factores

	Ventajas	Inconvenientes
Mano de obra	Más barata. Mayor oferta. Jóvenes y dispuestos a aprender.	Alta rotación. Baja productividad.
Dimensión del tiempo		Distinto concepto. No se respetan los plazos.
Mentalidad empresarial		Cortoplacista. Reactividad.
Otros	Integración de procesos productivos (textil).	Falta de conciencia sobre la prevención de riesgos.

Fuente: elaboración propia

Por una parte, estos resultados nos confirman datos que ya habíamos obtenido con anterioridad:

- La mano de obra aunque barata y abundante, es menos productiva y tiende a tener una mayor rotación.
- El concepto de “tiempo” es diferente para las dos partes, generando la falta de compromiso y cumplimiento de los acuerdos, verdaderos problemas para los empresarios españoles.

Por otra parte, hemos averiguado que los aspectos que diferencian la mentalidad empresarial están ligados con la versión cortoplacista que tienen los marroquíes y la reactividad de los mismos, ya que algunos encuestados alegaban que había que “tirar de ellos”. Lo que se contradice con algunos testimonios que defendían que los empleados son receptivos y están en disposición de aprender.

Por último, y debido a la variedad de respuestas obtenidas, hemos recopilado las ventajas e inconvenientes más comunes de esos “otros aspectos” de la pregunta nueve:

- Las ventajas más comunes (para el sector textil) se resumen en la posibilidad de integrar diferentes procesos productivos, puesto que los costes son más reducidos
- Los inconvenientes están ligados con la falta de conciencia de la prevención de riesgos laborales, lo que puede tener consecuencias nefastas, ya que según el testimonio de algunos encuestados, las medidas correctivas son las únicas que se tienen en cuenta para la resolución de una no conformidad de cualquier tipo, sin tener en cuenta las preventivas.

La última cuestión planteada, *¿Qué le recomendaría usted personalmente a quien esté valorando la inversión en Marruecos?*, es una pregunta totalmente abierta y, por ello, la variedad de respuestas obtenidas es muy alta. Sin embargo, podemos resumir en dos aspectos clave los consejos de los empresarios encuestados:

- Un buen análisis previo sobre las opciones posibles: ubicación geográfica, limitaciones legales, normativa, financiación, subvenciones y ayudas que ofrecen las instituciones.
- Paciencia (en muchos casos escrita en mayúsculas) por la ya conocida distinta dimensión del tiempo.

4.2. CONCLUSIONES Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA

Las preguntas planteadas a los encuestados han sido seleccionadas de una manera concienzuda con el fin de que nos puedan aportar información lo más útil y relevante posible para nuestro objetivo, la creación de la guía para el posible inversor español. Es por ello, que vamos a hacer un breve comentario sobre algunas de las preguntas planteadas basándonos en los resultados obtenidos:

1. *¿A qué sector pertenece su empresa?*: con las respuestas obtenidas hemos podido confirmar lo que nos presentaban los datos del Capítulo 2 *Situación económica actual de Marruecos. Comparación a corto y medio plazo con España*. Cabe decir que los inversores españoles lo están haciendo bien en este aspecto y es que los sectores que mayor inversión española están obteniendo son los que mayor crecimiento presentan o van a tener. El industrial, por los costes más reducidos y la apertura del sector. El sector servicios por las crecientes demandas de la población. El de la construcción por los planes promovidos desde el gobierno para fortalecer el sector turístico, por un lado, y crear viviendas de protección oficial, por el otro. Y en el sector del motor, aunque sea en menor medida, los inversores españoles también están mostrando interés ya que desde la implantación de una importante empresa del sector,³⁹ está generándose una gran demanda de componentes para abastecerla. Además, cabe mencionar que otra empresa líder del sector a nivel mundial,⁴⁰ ha comenzado la construcción de una nueva planta a 90 km de la capital marroquí, con el objetivo de iniciar su producción a principios de 2019. Con esto podemos concluir que el sector el motor tiene grandes expectativas de crecimiento en el territorio marroquí.
2. A través de los resultados obtenidos a la pregunta de *¿Por qué decidió operar su empresa en Marruecos?*, observamos que los inversores extranjeros, en este caso los españoles, son capaces de observar las fortalezas del país (ver Tabla 2.1. Análisis DAFO), las cuales suponen una ventaja competitiva de Marruecos respecto a otras alternativas de localización.

³⁹ Renault-Nissan Tánger.

⁴⁰ PSA Peugeot Citroën.

3. Si bien es cierto que las barreras culturales han sido las menos mencionadas por los encuestados como respuesta a la pregunta de *¿Qué dificultades ha encontrado al desarrollar su negocio en el país vecino?*, podemos concluir que se pueden encontrar factores culturales implícitos en los temas legales y administrativos, como, por ejemplo.... Además, gran parte de los encuestados eligió la opción de “otros”, en los que exponían aspectos como el distinto ritmo de trabajo, el cual está relacionado con aspectos culturales. Con todo esto queremos decir que, independientemente de los resultados (indudablemente correctos) obtenidos en la encuesta, no hay que menospreciar los aspectos culturales, ya que se encuentran en otros factores por lo que el porcentaje podría aumentar significativamente y si los inversores no son conscientes de ello, podrían obtener resultados muy poco deseables.
4. El resultado obtenido a la cuestión *¿Qué es lo que más le ha impactado en términos culturales?* es un poco contradictorio. Esto se puede entender con el siguiente argumento: aunque los inversores españoles consideran de antemano que Marruecos es un país “muy practicante”, no dejan de sorprenderse por los comportamientos de los marroquíes en torno a la religión. Esto demuestra una posible debilidad de los inversores, ya que no son realmente conscientes del ámbito en el que se relacionan y esto podría dar lugar a malentendidos entre las partes. Lo recomendable es informarse y formarse para adquirir las habilidades necesarias para operar de manera correcta en ámbitos multiculturales.

CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y DIRETRICES

Como se ha mencionado con anterioridad, la finalidad principal de este trabajo es que sea de utilidad en el mundo empresarial, elaborando una guía para inversores españoles en el norte de Marruecos. Puesto que abarcar regiones diferentes siendo tan heterogéneo como hemos descubierto que es el país (Capítulos 2 y 3) nos llevaría a resultados demasiado generalistas, nos hemos centrado en la zona norte del país por los siguientes motivos:

1. El monarca y el gobierno marroquí apuestan por la zona, por la evidente posición estratégica con la que cuenta, promoviendo la inversión.
2. La totalidad de los empresarios encuestados operaban en dicha zona lo que confirma el crecimiento constante que persiguen las instituciones. El testimonio de los encuestados es una fuente muy jugosa de información que refleja lo que ocurre en la zona.
3. Es la región más rica, después de la de Grand-Casablanca. Esto está promovido por la instalación de la planta de Renault-Nissan Tánger, que en la actualidad emplea directamente más de siete mil efectivos.

Después de justificar nuestra elección, vamos a proceder a aportar algunas recomendaciones que hemos podido recopilar a través del presente trabajo. Algunas parecen muy evidentes, pero muchas veces son esos pequeños y evidentes detalles los que marcan la diferencia entre una comunicación intercultural fructífera o no:

1. Fórmese y conozca la cultura antes de comenzar su negocio en Marruecos, sin olvidar realizar el estudio de mercado previo a través de la información que ofrecen los organismos ⁴¹ (Cámara Oficial de Comercio de España en Tánger y el ICEX), a través de sus páginas webs oficiales y los informes que preparan periódicamente.
2. Utilice los viajes de prospección impulsados desde la Cámara Española de Comercio de Tánger. Con éstos podrá, de mano de las instituciones, podrá conocer:

⁴¹Página de la Cámara Oficial de Comercio de España en Tánger.

<http://cecit.es/>

Informe Guía País 2016:

<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015500000.html?idPais=MA>

- Los principales organismos a los que tendrá que acudir una vez implantado en el país.

- Las principales empresas del sector en el que usted está interesado, con el fin de buscar un posible socio para ir introduciéndose gradualmente en el mercado.

Los viajes de prospección están diseñados de esta manera con el fin de que usted tenga ya el criterio marcado desde las instituciones de lo que es “válido” o “viable”, con el fin de que no caiga en manos de alguien que desee engañarle.

- Los servicios

3. Forme a sus empleados y haga que conozcan su política empresarial y lo que se requiere de ellos. Entrénelos para que no se den problemas de comunicación dentro de su organización, entre sus empleados españoles y marroquíes, hágales conscientes de sus diferencias, pero también de sus similitudes y que observen que el fin es común.
4. Aunque parezca casi contradictorio con el punto anterior, no caiga en estereotipos, ni se deje influir por los medios. Para tener una primera aproximación puede utilizar la herramienta totalmente gratuita de comparación de países basado en las seis dimensiones de la cultura de Hofstede.⁴²
5. En consonancia con el anterior punto, tenga criterio propio. Conceda a sus interlocutores marroquíes la oportunidad de conocerlos como individuos.
6. Sea puntual, pero tampoco se estrese ni desconfíe de la viabilidad del futuro acuerdo si su interlocutor llega tarde a la reunión.
7. Asimile que la dimensión del tiempo es diferente y a veces un poco contradictoria. Por una parte le costará llegar a un acuerdo y requerirá de su presencia y paciencia, sin embargo en el momento que su interlocutor esté conforme, querrá que lo tenga todo preparado. Pero no tema, tienden a flexibilizarse los plazos.
8. Evite hablar sobre política (conflicto del Sáhara Occidental).

⁴² Country comparison:
<https://geert-hofstede.com/countries.html>

9. Aunque usted no sea creyente ni muy practicante, respete su religiosidad. La sociedad marroquí otorga mucha importancia a la religión.
10. Con respecto al punto anterior, cabe destacar que la mayoría de los festivos son por causas religiosas. Así que infórmese de antemano y evite desplazarse o intentar hacer acuerdos por estas fechas. El país prácticamente se paraliza.
11. El mes de ramadán, mes sagrado en el cual ayunan los musulmanes desde que sale hasta que se pone el sol, es un mes muy complicado para los negocios. Si puede evitar desplazarse, mejor. Además se suele hacer un cambio de horarios y la productividad es un poco más baja.
12. El aguinaldo en la fiesta del cordero es, casi, obligatorio. Los empleados lo valoran positivamente y, muy a menudo, lo esperan ansiosamente.
13. Muestre respeto y sea amable con sus interlocutores y en el momento del saludo, obsérvelos directamente a los ojos y tiéndales la mano con decisión.
14. Aunque la forma de saludar suele ser la misma entre todos, al saludar a una mujer:
 - Si usted es un varón, indique con su postura corporal que desea saludarle inclinándose ligeramente y deje que sea ella quien tienda la mano. Aunque de norma general las mujeres incorporadas al mundo laboral son más cosmopolitas, puede encontrarse con mujeres que no tiendan la mano a varones. Pero no lo considere una falta de respeto.
 - Si es usted una mujer, tiéndale directamente la mano.
15. En relación con la forma de saludar, a medida que el interlocutor vaya adquiriendo confianza con usted, puede llegar el momento en el que le salude como a un amigo o persona cercana, utilizando los besos que, en ocasiones, pueden ser hasta de 4. Esto entre personas del mismo sexo. Por otra parte, la sociedad marroquí es bastante jerárquica y no sería “correcto” que un operario le saludase con dos besos siendo usted un cargo muy superior.
16. Aunque en la mayoría de establecimientos no se vende alcohol, en una comida de negocios, por norma general, evite pedir bebidas alcohólicas, aunque depende del interlocutor marroquí con el que se encuentre.
17. Haga partícipe de las decisiones y estrategias tomadas a sus subordinados.
18. Utilice el “nosotros” para hablar de los objetivos de la empresa, involúcrelos.

19. Pregunte a su interlocutor por su familia, eso les acercará más, ya que los marroquíes están muy ligados a la familia. No olvide la importancia de las relaciones humanas en Marruecos.
20. Sea profesional, consciente del valor de su trabajo y no intente tomar atajos. Lo barato, siempre sale caro en temas fiscales y legales.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

En la introducción poníamos en evidencia la importancia de los efectos de la globalización, y resaltábamos el de la facilidad del flujo de personas. La razón es simple, este hecho ha permitido la interacción de empresarios procedentes de distintos países, costumbres y culturas, pero con un objetivo común: llegar a acuerdos comerciales ventajosos y exitosos. Pues bien, en este trabajo hemos querido que el lector vaya adquiriendo conciencia de la importancia de las relaciones multiculturales y su gestión efectiva.

Un empresario español, que es el destinatario final de este documento, además de hacer el estudio de mercado pertinente y observar la viabilidad del negocio, debe ser consciente de la importancia de aproximarse a la cultura con la que va a interactuar. Probablemente la información que obtenga sea muy generalista y englobe a un colectivo (muy heterogéneo) en el “mismo saco”, sin embargo, debe partir de una base. Esto, por su parte, tiene un gran inconveniente, y es que se puede caer en estereotipos o, como se define en el *Diccionario de lengua española* de la RAE, la “imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable que da lugar al prejuicio, la opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal” (2014). Por lo que es aconsejable que partamos de un conocimiento base de la cultura con la que vayamos a interactuar y, simultáneamente, concedamos a la persona que tenemos enfrente “el beneficio de la duda”, es decir, darle la oportunidad de conocerla, entender su forma de actuar y prestar atención e intentar comprender el mensaje que nos desea transmitir. Es obvio que no es una tarea fácil, sin embargo, es de vital importancia para que podamos obtener unos resultados positivos de dichos encuentros multiculturales.

En relación con lo que acabamos de comentar, cabe mencionar que el exceso de información que obtenemos actualmente a través de los medios sobre los países musulmanes practicantes, en ocasiones, nos induce a estereotipos que, en la mayoría de los casos y, en Marruecos en particular no se cumplen. Por otro lado, a pesar de esta información, hay aspectos que siguen sorprendiendo a los empresarios, como se ha podido comprobar con los resultados de la encuesta. Lo que es una situación realmente contradictoria.

Por lo tanto, en nuestro caso particular de estudio, que es el país vecino marroquí, además de preparar una guía que aporte información a los empresarios sobre

las diferencias culturales, es relevante también hacer mención de aspectos concretos que desmonten los estereotipos y prejuicios que pueden dificultar la comunicación intercultural empresarial.

Como estudiante de origen marroquí del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza, desde el momento inicial en el que supe que deberíamos realizar un proyecto en el último curso del grado, quería que estuviese relacionado con las relaciones que se dan entre los países de los que me siento parte. Esto, añadido al interés que me proporciona la interculturalidad y la comunicación entre individuos de diferentes culturas, es lo que me ha hecho optar el tema que se aborda en este trabajo. Debo reconocer que, independientemente del esfuerzo e inversión de tiempo realizados en este proyecto, lo considero únicamente como una primera aproximación al tipo de estudio que me gustaría realizar sobre las relaciones interculturales entre España y Marruecos, en las cuales me gustaría ahondar con un estudio de Máster de Comercio Exterior, en el que se diera la importancia que tiene la interacción de culturas variadas en las relaciones empresariales.

Las principales limitaciones detectadas, como he comentado anteriormente, han sido dos: acceso bibliográfico restringido, gestión del tiempo.

Comenzaremos con la relacionada con los plazos y tiempos. Esto ha sido causado por la falta de previsión y una mala organización de mi tiempo que me ha impedido realizar un trabajo más detallado sobre este tema que despierta realmente mi atención. Este interés se ha visto incrementado en el momento de mi incorporación al mercado laboral como soporte de las delegaciones marroquí y francesa de una empresa aragonesa del sector del vestuario laboral y la protección, ya que he sido testigo de la importancia de la comunicación intercultural cuando se trabaja en contextos empresariales internacionales. Es por ello, que deseo retomar este tema en un breve plazo de tiempo, ya que deseo desarrollarme profesionalmente, especializándome en las relaciones internacionales.

La segunda limitación detectada está relacionada con al acceso restringido a material bibliográfico, el cual hubiera deseado que fuese más extenso y en el que se muestren datos más amplios sobre aspectos teóricos del ámbito de la multiculturalidad. Dado que los principales estudios sobre comunicación empresarial intercultural se han realizado en el mundo anglosajón, la mayoría están publicados en lengua inglesa. Creo que sería interesante ampliar dichos estudios en un contexto académico distinto al anglosajón, como con el trabajo que aquí se presenta. Me habría resultado útil haber

tomado como punto de partida una formación más amplia sobre la comunicación empresarial intercultural en asignaturas del grado. Por esta razón, me gustaría realizar un Máster en el que pudiese hacer un estudio más exhaustivo, a partir de una muestra más amplia y variada, para obtener resultados más fiables, puesto que serían más representativos de la realidad económica. Probablemente, debería ser un trabajo en equipo si deseáramos obtener información sobre diferentes sectores de la economía.

Me voy a remitir a una cita de Charles Darwin sobre la supervivencia: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más receptiva al cambio” (1859). Pues bien, una vez observado que el mercado en el que competimos cada vez tiene unas fronteras más diluidas, adaptémonos a él.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA:

GIBSON, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. Oxford University Press, Oxford

HOFSTEDE, G. J., PEDERSEN, P. B. and HOFSTEDE, G. (2002). *Exploring culture*. Intercultural Press, UK.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN RABAT, *Informe Guía País* (Actualizado en agosto 2014)

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN RABAT. *Informe Guía de Incentivos a la Implantación*, (actualizado en 2015)

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN RABAT, *Informe Económico y Comercial*, (actualizado en octubre 2015)

WEBGRAFÍA:

MARRUECOS NEGOCIOS. (2015). “El reto del desarrollo regional equitativo en Marruecos” <http://www.marruecosnegocios.com/opinion/editorial/reto-desarrollo-regional-equitativo-marruecos/20151014114808001923.html> [Fecha de consulta: 3/05/2016]

GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). “Reino de Marruecos” http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/marruecos_ficha%20pais.pdf [Fecha de consulta: 12/05/2016]

POPULATION EDUCATION (2016). “What are the different types of population pyramids?” <https://www.populationeducation.org/content/what-are-different-types-population-pyramids> [Fecha de consulta: 20/05/2016]

EL PAÍS. (2011). “Marruecos entra en una nueva era” http://internacional.elpais.com/internacional/2011/06/17/actualidad/1308261607_850215.html [Fecha de consulta: 4/06/2016]

NEXOTRANS (2012). “La nueva fábrica Renault-Nissan de Tánger representa una inversión de 1.000 millones de euros”

<http://www.nexotrans.com/noticia/46061/NEXOTRANS/La-nueva-fabrica-Renault-Nissan-de-Tanger-representa-una-inversion-de-1.000-millones-de-euros.html> [Fecha de consulta: 16/06/2016]

INSTITUTO VALENCIANO DE EXPORTACIÓN (2011). “Proyectos inmobiliarios en Marruecos”

http://www.camaralicante.com/simplebrowser/file/exterior/MARRUECOS%20Proyecto_Inmobiliarios2011.pdf [Fecha de consulta: 28/06/2016]

EXPANSIÓN. “Rating de Moody’s, Calificación de la deuda” www.datosmacro.com/ratings/moodys [Fecha de consulta: 10/07/2016]

HAMIDNAHLA (2011). “Le "SWOT" du Maroc - Révolutions arabes et cas du Maroc: Diagnostic comparatif” <http://hamidnahla.over-blog.com/article-pour-des-diagnosticssereins-et-non-des-jugements-hatifs-52382387.html> [Fecha de consulta: 24/07/2016]

EL PAÍS (2016). “El Banco de España alerta del riesgo de la inestabilidad política para el PIB”

http://economia.elpais.com/economia/2016/05/04/actualidad/1462356989_775276.html [Fecha de consulta: 12/08/2016]

EXPANSIÓN (2016). “Así amenaza la incertidumbre política la recuperación de España”

<http://www.expansion.com/economia/2016/03/04/56d8aa07268e3e18148b4608.html> [Fecha de consulta: 12/08/2016]

EXPANSIÓN. “Doing Business: Facilidad para hacer negocios”

<http://www.datosmacro.com/negocios/doing-business> [Fecha de consulta: 10/09/2016]

ENTRE MONTAÑAS. “Marruecos cuenta con cuatro cordilleras: el Rif, el Atlas Medio, el Gran Atlas y el Antiatlás”. <http://entremontanas.com/otros/marruecos> [Fecha de consulta: 19/09/2016]

EL PAÍS (2011). “Marruecos entra en una nueva era”. http://internacional.elpais.com/internacional/2011/06/17/actualidad/1308261607_850215.html [Fecha de consulta: 20/09/2016]

L'ECONOMISTE. “Le Maroc vieillit”. L'economisye. Edition n°: 4860, 21/09/2016
<http://www.leconomiste.com/article/1002643-le-maroc-vieillit> [Fecha de consulta: 24/09/2016]

EL PAÍS (2006). “España y Marruecos reactivan el túnel del Estrecho”
http://elpais.com/diario/2006/10/19/espana/1161208819_850215.html [Fecha de consulta: 28/09/2016]

GEERT HOFSTEDE. [Internet] “Morocco” Disponible en: <https://geert-hofstede.com/morocco.html> [Fecha de consulta: 26/09/2016]

GEERT HOFSTEDE. “Teoría de las dimensiones culturales” [Internet] Disponible en: <http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion> [Fecha de consulta: 26/09/2016]

DESCUBRIR LA HISTORIA (2015). “Marruecos y Argelia: una frontera cerrada desde 1994”. 2015. <https://descubrirlahistoria.es/2015/04/marruecos-y-argelia-una-frontera-cerrada-desde-1994/> [Fecha de consulta: 28/09/2016]

EL ECONOMISTA (2016). “Eurmád” <http://www.eleconomista.es/cruce/EURMAD> [Fecha de consulta: 29/09/2016] (1€=10,83)

ANEXOS

ANEXO I

Tabla 8.1.

ORGANISMO	DATOS DE CONTACTO
Agencia de Desarrollo Agrícola (ADA)	"Espace les Patios" Angle Avenue Annakhil et Mehdi Ben Barka , Bâtiments 2 et 3 , 3ième étage Hay Riad , RABAT Tel: +212 (0)537 57 37 98 Fax: +212 (0)537 57 37 99 contact@ada.gov.ma ; dap@ada.gov.ma www.ada.gov.ma
Agence de Développement du Sud	Angle Avenue Moulay Rachid et rue Patrice Lumumba, Rabat Tel: +212 (0) 537 21 92 50 Fax: +212 (0) 537 70 49 38 www.agencedusud.gov.ma
Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)	Complexe Administratif et Culturel de la Fondation Mohamed VI sis Avenue Allal El Fassi, Madinat Al Irfane, Hay Riad – Rabat Tel: +212 (0) 537 22 64 00 Fax: +212 (0) 537 67 34 17 / 42 info@invest.gov.ma www.invest.gov.ma
Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA)	Avenue Annakhil, Immeuble les Patios, 4ème étage, Hay Ryad, Rabat Tel: +212 (0) 538 09 97 00 Fax: +212 (0) 538 09 97 70 contact@anda.gov.ma www.anda.gov.ma
Agence de l'Oriental	13 Rue Mohamed Abdou, Oujda Tel: +212 (0) 536 70 58 68 Fax: +212 (0) 537 70 58 52 www.oriental.ma
Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte (APDN)	3, angle ru Sijilmassa et Abdou Jarir Tabari BP 1196 Quartier Administratif 90020 Tánger Tel: +212 (0) 539 94 32 88 / 90 Fax: +212 (0) 539 94 19 11 contact@apdn.ma www.apdn.ma
Oficina de representación de la AMDI en España	Paseo de la Castellana, 141, Planta 20 Edificio Cuzco IV - 28046 Madrid, España Tel.: + 34 917 89 34 41 Fax: + 34 915 70 71 99 amdi.madrid@invest.gov.ma
CRI AGADIR	Cité Founty Agadir, près de l'Agence Poste Maroc et de l'Institut Spécialisé en Tourisme et Hôtellerie Founty (ISTH Founty). BP 31.333 Agadir Tel: +212 (0)528 23 08 77 Fax: +212 (0)528 23 08 81 Mov: +212 (0)661 20 92 02 info@cri-agadir.ma

	<p>www.cri-agadir.ma</p> <p>60, Avenue Hassan II, 20000 Casablanca Tel.: +212 (0) 522 48 18 88 Fax: +212 (0) 522 48 21 15 infos@casainvest.ma www.casainvest.ma</p>
CRI CASABLANCA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE CASABLANCA)	<p>Wilaya de Settat Tel: +212 (0)523 72 37 61 Fax: +212 (0)523 72 36 81 contact@settatinvest.ma</p>
CRI DAKHLA-OUED EDDAHAB - LAGOUIRA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE DAKHLA)	<p>Avenue Ahmed Ben Chakroun, Massira II, BP:01, 52001 Dakhla Tel: +212 (0)528 89 85 35 Fax: +212 (0)528 89 79 12 contact@dakhla-invest.com; cridakhla@hotmail.com</p>
CRI DOUKALA - ABDA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE DOUKALA)	<p>Av. Liberté, Ville Nouvelle, ex. Bureau d'Hygiène - Safi Tel.: +212 (0) 524 61 21 39 Fax: +212 (0) 524 61 21 39 www.safi-invest.ma</p>
CRI FÈS BOULEMANE (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE FEZ)	<p>Place de la Résistance Angle Bd: My. Youssef et Allal Al Fassi - Fez Tel: +212 (0) 535 65 20 16 / 57 Fax: +212 (0) 535 65 16 46 info@crifes.ma www.crifes.ma</p>
CRI GHARB-CHRARDA-BENI HSSEN (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE KENITRA)	<p>19, Avenue des F.A.R Kénitra 14000 Tel: +212 (0)537 37 46 27 / 37 43 99 Fax: +212 (0)537 37 45 36 inform@kenitrainvest.ma www.kenitrainvest.ma</p>
CRI GUELIMM - ES SMARA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE GUELMIN)	<p>Siège de la Région – Bd Mohamed VI BP 202 - 81000 - Guelmim Tel: +212 (0) 528 77 17 77 / 15 55 Mov: +212 (0) 661 40 38 08 Fax: +212 (0) 528 77 14 44 direction@guelmimininvest.ma www.guelmimininvest.ma</p>
CRI LAÂYOUNE – BOUJDOUR SAKIA EL HAMRA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DEL EL AAIÚN)	<p>Bd. Mekka, BP 2266, El Aaiún 70 000 Tel: +212 (0)528 89 11 89 / 99 12 01 Fax: +212 (0)528 89 11 79 info@laayouneinvest.ma www.laayouneinvest.ma</p>
CRI MARRAKECH – TENSIFT – AL HAOUZ (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE MARAKECH)	<p>Jnane El Harti, Avenue John Kennedy, Guéliz, Marrakech 40020 Tel: +212 (0) 524 42 04 91 / 93 Fax: +212 (0) 524 42 04 92 contact@crimarrakech.ma www.crimarrakech.ma</p>
CRI MEKNÈS – TAFILALET (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE MEKNES)	<p>Avenue Okba Bnou Nafii, Hamria, 50000 Meknès Tel: +212 (0) 535 52 12 43 / 09 73 Fax: +212 (0) 535 51 39 22 Contact@meknesinvest.ma">Contact@meknesinvest.ma www.meknesinvest.ma</p>

CRI RABAT-SALÉ-ZEMMOUR-ZAËR (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE RABAT)	23, Avenue An Nser (ex Victoire), BP: 8248, 10000 Rabat Tel.: +212 (0) 537 77 64 00 Fax: +212 (0) 537 77 63 88 info@rabatinvest.ma ; webmaster@rabatinvest.ma www.rabatinvest.ma
CRI RÉGION DE L'ORIENTAL – OUJDA (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE OUJDA)	2, Bd. Nations Unies - 60000 Oujda Tel: +212 (0) 536 69 09 69 / 68 28 27 Fax: +212 (0) 536 69 06 81 crioujda@orientalinvest.ma www.orientalinvest.ma
CRI TADLA – AZILAL (CENTRO REGIONAL DE BENI MELLAL)	Bd. Beyrouth, Béni Mellal 23000 Tel: +212 (0) 523 48 20 72 / 22 43 / 46 13 Fax: +212 (0) 523 48 23 13 contact@tadlaazilalinvest.ma www.tadla-azilal.ma
CRI TANGER – TÉTOUAN (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE TANGER)	Avenue Omar Ibn El Kattab (Près du siège de la Wilaya de Tanger) Tel: +212 539 34 23 03 / 04 Fax: +212 539 94 33 14 info@investangier.com www.investangier.com
CRI TAZA – AL HOCEÏMA – TAOUNATE (CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE ALHUCEMAS)	Quartier Calabonita, B.P.: 213, 32000 Alhucemas Tel: +212 (0) 539 98 39 79 Fax: +212 (0) 539 98 39 88 info@alhoceimainvest.ma www.alhoceimainvest.ma
Maroc PME (antigua ANPME)	3, Avenue Annakhil 457 Lot 11, parcelle n° 3 Hay Riad, Rabat Tel: +212 (0) 537 57 44 00 Fax: +212 (0) 537 57 20 70 info@anpme.ma www.anpme.ma
Medz	Espace les Ouyadas, Angle Avenues Annakhil & Mehdi Ben Barka, Hay Ryad, Rabat Tel: +212 (0) 537 57 61 00 Fax: +212 (0) 537 71 64 17 medz@medz.ma www.medz.ma
Medz Sourcing	1100, Bd Al Qods. Sidi Maarouf 20270 Casablanca Tel: + 212 (0) 522 77 75 55 Fax: + 212 (0) 529 01 50 70 contact@medz-sourcing.com www.medz-sourcing.com
Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)	Centre d'Affaires - Aile Sud Lot 1 C17, Avenue Ennakhil - Hay Riad RABAT Tel: +212 (0) 537 57 78 83 Fax: +212 (0) 537 57 78 84 www.smit.gov.ma

Fuente: Guía de incentivos a la implantación (2015). ICEX

ANEXO II

ENCUESTA SOBRE LA INVERSIÓN EN MARRUECOS (2016)

En primer lugar, agradecerle su colaboración y disposición para responder a las siguientes preguntas planteadas a usted y otros inversores españoles en Marruecos.

Soy alumna de la Universidad de Zaragoza y me encuentro en el último año de estudios del Grado de Administración y Dirección de Empresas. Para mi trabajo de fin de grado, el cual trata sobre la “*Comunicación Intercultural Empresarial*”, me gustaría poder recopilar información sobre las ventajas e inconvenientes que se dan al invertir en Marruecos, a través de una fuente primaria, es decir, el testimonio de los inversores que ya operan en el país.

El objetivo final es crear una pequeña guía para un posible inversor, el cual esté valorando su implantación en Marruecos.

Tenga en cuenta que las respuestas proporcionadas serán divulgadas de manera anónima, garantizando su anonimato y el de su empresa.

Sexo:

- Hombre
- Mujer

Edad

- < 25 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 44-54 años
- > 55 años

Lugar de residencia habitual (elija una de las opciones):

- España
- Otro (especifique su respuesta):.....

Puesto que ocupa en su empresa (elija una de las opciones):

- Inversor/ propietario
- Empleado (especifique el cargo).....

Nivel de estudios (elija una de las opciones):

- Sin estudios
- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- Formación profesional
- Estudios universitarios

1. ¿A qué sector pertenece su empresa?

- Motor
- Industria
- Servicios
- Construcción
- Otros (especifique su respuesta).....

2. ¿A qué actividad se dedica su empresa?

.....
.....

3. ¿Por qué decidió operar su empresa en Marruecos? (elija una o varias opciones)

- Localización estratégica
- Ventajas fiscales y laborales
- Crecimiento económico de la zona
- Crisis económica en el país de origen
- Otros (especifique su respuesta).....

4. ¿En qué zona del país está ubicada su empresa? (elija una de las opciones)

- Casablanca-Settat
- Tánger-Tetuán-Alhucemas
- Rabat-Salé-Kenitra
- Otra (especifique su respuesta).....

5. ¿Cuál fue el motivo principal de esta elección? (por favor, indíquelo)

.....
.....

6. ¿Qué dificultades ha encontrado al desarrollar su negocio en el país vecino? (elija una o varias opciones)

- Administrativas
- Legislativas
- Lingüísticas
- Culturales
- Otras (especifique su respuesta):.....

7. ¿Qué es lo que más le ha impactado en términos culturales? (elija una o varias opciones)

- Importancia de la religión
- Valor de la familia
- Otros (especifique su respuesta):.....

8. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son causantes de una difícil comunicación dentro del ámbito empresarial marroquí? (elija una o varias respuestas). Explique brevemente su respuesta, por favor.

- Comunicación escrita
- Comunicación oral
- Gestión del personal
- Gestión del tiempo
- Presentaciones empresariales
- Reuniones
- Socialización
- Uso del idioma
- Otros (especifique su respuesta):.....

9. De los siguientes factores, ¿en cuáles ha encontrado una diferencia con respecto al mercado de su país de origen? (elija una o varias respuestas)

- Mano de obra
- Dimensión del tiempo
- Mentalidad empresarial
- Otros (especifique su respuesta)

10. ¿Qué ventajas e inconvenientes le han supuesto estas diferencias?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿Qué le recomendaría usted personalmente a quien esté valorando la inversión en Marruecos?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su ayuda y que tenga un buen viaje,

Zaynab Khayate

Fuente: elaboración propia

ANEXO III

50 PREGUNTAS APP MERCADOS ICEX

¿Cuáles son las principales ventajas que ofrece Marruecos al inversor extranjero?

Las principales ventajas que pueden destacarse son las siguientes:

1. Situación geográfica.
2. Estabilidad política.
3. Estabilidad macroeconómica relativa y buenos ratings de las agencias de inversión.
4. Anclaje y apertura internacional.
5. Liberalización progresiva de la economía y marco legal favorable a la inversión extranjera.
6. Mejora paulatina del clima de negocios.
7. Ventajas relativas en costes.
8. Ambiciosos programas de desarrollo sectorial y de infraestructuras.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que presenta Marruecos para un inversor extranjero?

Las principales dificultades que deberá tener en cuenta el inversor extranjero en Marruecos se derivan de los siguientes aspectos:

Costes intangibles de entrada. Lentitud de la administración. Barreras no arancelarias. Estrechez del mercado local. Costes suelo industrial. Costes de algunos factores productivos. Cualificación recursos humanos, concepto de productividad y costes salariales.

¿Cuáles son los sectores de mayor interés para la inversión extranjera?

Las oportunidades de inversión pueden aparecer tanto en el marco de la industria de deslocalización orientada a la exportación, como en otras actividades orientadas al mercado local, especialmente en el sector de los servicios.

Podemos destacar como sectores con oportunidades de inversión: el agroindustrial (con potenciales ganancias de valor añadido), la acuicultura (todavía poco desarrollada), sectores industriales punteros como la automoción (fabricación de piezas, industrias auxiliares y subcontratación de servicios especializados), el aeronáutico (en torno a la instalación de Bombardier y al [Plan Emergence](#) promovido por Marruecos) y el

electrónico. También otros sectores con oportunidades crecientes por necesidades de desarrollo, como el sector de transporte y logística, los servicios a empresas (ingeniería, legal y consultoría) o los sectores energías renovables y, muy especialmente, tratamiento de aguas, que cuentan con importantes planes de inversión para concesiones en régimen de PPP. También de interés serían los servicios educativos y/o de formación profesional con amplia demanda en francés y algunas oportunidades en español. Se pueden destacar también otros sectores como los servicios financieros o la distribución, la minería, el turismo, con un abanico amplio de oportunidades en la gestión de infraestructuras turísticas, la formación o la consultoría turística (más allá de la promoción inmobiliaria propiamente dicha) y la gestión hospitalaria. Por último, Marruecos ofrece interesantes oportunidades de inversión como plataforma de negocios hacia África del Oeste y Central, tanto en la triangulación industrial, como, especialmente, en el sector servicios (finanzas, seguros, telecomunicaciones, servicios informáticos y de ingeniería, etc), apoyándose en la proximidad, la buena conectividad aérea, y la comunidad francófona africana, en la que Marruecos es referencia de modernidad.

¿Cuáles son los sectores que presentan mayores oportunidades para el comercio?

Entre los sectores más interesantes para el comercio destacan: el equipamiento agrícola e industria auxiliar agroalimentaria; exportaciones vinculadas con el sector automovilístico y la fábrica Renault en Tánger; semimanufacturas industriales (metálicas, eléctricas, mecánicas); materias primas (madera, plástico); equipamiento en general y particularmente para la industria textil; equipamiento y gestión turística; servicios de transporte y logística; servicios de ingeniería y consultoría; sector de la distribución (incluye franquicias); sanidad; exportación de sistemas de gestión en todos los ámbitos (desde logística a sanidad); material y equipamiento de construcción. Por otra parte, tras el desmantelamiento arancelario de bienes industriales con la UE, efectivo desde el 1 de marzo de 2012, los principales efectos de aumento del comercio se están notando en bienes de consumo duradero así como bienes intermedios para las industrias metálica, metalúrgica, mecánica y electrónica.

Para un inversor extranjero, ¿qué es más interesante: producir para exportar o para el mercado local?

La respuesta a esta pregunta depende de manera fundamental del producto y del sector de actividad de la empresa. Fabricar para exportar siempre será interesante en la medida

en que la empresa pueda beneficiarse de una reducción de costes derivada de unos gastos de personal inferiores o de un mejor aprovisionamiento de determinadas materias primas, así como de importantes exenciones fiscales. La posibilidad de introducirse en mercados interesantes sin barreras aduaneras puede constituir un aliciente más. La fabricación local puede ser la única forma viable de acceso al mercado en el caso de productos que necesitan de la proximidad con el cliente (productos intermedios para la industria). Asimismo, las aún en muchos casos poco competitivas estructuras económicas, permiten obtener en muchos casos buenos retornos en algunos sectores, donde la competencia no es alta y las empresas instaladas mantienen ventajas oligopolísticas. Este es el caso esencialmente del sector servicios, como muchos de los sectores anteriormente señalados en la pregunta anterior.

¿Por qué causas puede fracasar una inversión extranjera en Marruecos?

No existen causas específicamente ligadas a Marruecos. Una inversión extranjera puede fracasar por los mismos motivos que en cualquier otro lugar: falta de un estudio de viabilidad adecuado, falta de conocimiento suficiente del entorno, falta de adecuación de las estrategias de negocio, etc.

A este respecto, se destaca lo ya apuntado anteriormente al analizar el marco general: la proximidad y las relativamente intensa interactuación en todos los ámbitos entre España y Marruecos hacen que a veces se caiga en estereotipos, que en general reflejan un desconocimiento mutuo mucho mayor que el aparente, pero que hacen que a veces se subestimen las necesidades de información y asesoramiento previo a la inversión.

Entre los factores que pueden ser condiciones necesarias aunque no suficientes para el éxito de la operación son:

- Adecuada elección de asesores en materia inmobiliaria, mercantil, fiscal, laboral aduanera, etc.
- Estudio profundo de la competencia.
- Proyecto de implantación a medio- largo plazo, con sostén financiero hasta que se produzca el retorno de la inversión, puesto que este periodo puede ser largo.
- Un especial cuidado en la medición del tiempo.
- Algunos elementos como la lentitud de los procedimientos administrativos y la aversión a la toma de responsabilidades y decisiones combinados con la importancia de

las relaciones personales, hacen que sea un país donde abundan los intermediarios o lobbys. Sin embargo, la facilidad o disponibilidad de “atajos” puede convertirse en el principal elemento de riesgo.

¿Existe algún departamento de la administración marroquí especializado en acoger a los inversores extranjeros?

La [Agencia Marroquí de Desarrollo de las Inversiones \(AMDI\)](#) es el organismo público responsable de la promoción, prospección y acogida de las nuevas inversiones. Su misión es promover la imagen de Marruecos entre los inversores, destacando las ventajas que supone implantar los procesos productivos en el país. La AMDI es también el organismo responsable de la cooperación y coordinación de las actividades de promoción tanto en Marruecos como en el exterior. Al mismo tiempo, esta agencia debe fomentar el desarrollo de zonas de actividad para los sectores del comercio, la industria y las nuevas tecnologías.

Además, en cada región del país ha entrado en funcionamiento en 2002 un Centro Regional de Inversiones (CRI), que funciona como ventanilla única de creación de empresas, además de realizar actividades de promoción y apoyo a los proyectos de inversión.

¿Cómo se puede acceder a alguna guía que facilite la implantación de una empresa en Marruecos?

Existen numerosas guías de implantación a las que se puede acceder por Internet:

- Elaboradas por la Administración y por la patronal marroquí: disponibles normalmente en francés y en inglés, aunque cada vez más se cuentan con una versión en español. La información disponible en las diferentes páginas Web de la Administración marroquí es amplia y de buena calidad. Cabe destacar la página Web de la AMDI www.invest.gov.ma donde aparecen los enlaces a las páginas web de los ministerios marroquíes, los centros regionales de inversiones, las agencias regionales, las agencias de desarrollo y algunas asociaciones sectoriales.

- Elaboradas por diferentes instituciones de la Administración española. Disponibles a través del Portal del ICEX (www.icex.es) y de la página Web de las Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajada en Rabat y Casablanca (www.oficinascomerciales.es). A este respecto, destacan:

Guía País Marruecos

Guía de incentivos a la implantación.

Directorio de empresas españolas instaladas en Marruecos.

Negocios en Marruecos. Algunos consejos prácticos.

¿Existe en Marruecos un marco legal que proteja y regule las inversiones extranjeras?

La “Carta de Inversiones” ([Charte de l’Investissement](#)), es la norma de referencia en lo que se refiere a la inversión en Marruecos. En vigor desde enero de 1996, esta ley fija los objetivos fundamentales de la acción del Estado en materia de promoción y desarrollo de la inversión, tanto local como extranjera.

Por otro lado, Marruecos y España firmaron un [APPRI \(Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones\)](#) en 1997 que se encuentra plenamente en vigor tras la ratificación en 2005 por el Parlamento marroquí. Este acuerdo supone el compromiso mutuo de proteger y fomentar las inversiones de cada una de las partes en el territorio de la otra..

En general, ¿cómo valoraría la seguridad jurídica y el clima de inversiones en Marruecos?

El Gobierno ha situado como prioridad la mejora del clima de negocios, y en este ámbito se ha constituido un comité nacional con participación público-privada. Como punto focal esencial, se trata de mejorar la posición de Marruecos en el ranking Doing Business del Banco Mundial, cuyos indicadores revelan los puntos débiles del país en materia esencialmente de registro de la propiedad, obtención de préstamos, protección de inversores e insolvencias. Marruecos obtiene su mejor puntuación en comercio transfronterizo. En 2015 Marruecos, aunque ha bajado del puesto 68 de 177 en 2014 al 71 de 189 en el ranking informe [Doing Business 2015](#), ha mejorado su puntuación global.

El inversor extranjero, ¿necesita alguna autorización para invertir en Marruecos?

No es necesaria ninguna autorización específica, aunque es conveniente presentar el proyecto a la administración pública (a través del CRI, el AMDI o el Ministerio correspondiente). También es necesario, para no tener problemas en el momento de la repatriación de capitales, en el plazo de 6 meses a partir desde la fecha de realización de

la inversión, notificarla a la Office des Changes directamente o a través del banco, fiduciario, notario, abogado, etc.

¿Existen sectores en los que está restringida la inversión extranjera?

Existe un número limitado de sectores en los que está restringida la entrada de capital extranjero:

- Sectores en los que el Estado ostenta el monopolio, como es el caso de la minería, la energía y el agua. En estos ámbitos se pueden obtener licencias o concesiones de prospección, explotación o distribución.
- Explotaciones agrícolas: la propiedad de los terrenos agrícolas está reservada a personas físicas marroquíes o personas jurídicas (sociedades) cuyos socios sean todos de nacionalidad marroquí. El inversor extranjero tiene la posibilidad de arrendarlas a largo plazo, por un período normalmente no superior a los 30 años, prorrogable dos veces, hasta un máximo total de 90 años.
- En el sector de la pesca sólo se conceden licencias a empresas que acrediten una participación mínima del 50% de personas físicas marroquíes.

¿Existen límites a la participación extranjera en el capital de una empresa marroquí?

No existen límites a la participación extranjera en una empresa marroquí, pudiendo constituirse una sociedad con capital 100% extranjero. No obstante existen algunos sectores en los que se requieren licencias otorgadas por la Administración como el mencionado sector de la pesca extractiva.

¿Cómo puede constituirse una sociedad con capital extranjero en Marruecos?

Los inversores extranjeros tienen las mismas posibilidades que los nacionales marroquíes a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa a crear. En líneas generales, la legislación mercantil marroquí, de inspiración francesa, contempla formas societarias bastante similares a las conocidas por las empresas españolas, siendo las de uso más frecuente la sociedad anónima (S.A.) y la sociedad anónima responsabilidad limitada (S.A.R.L.), equivalente a nuestra S.L.. En el caso de las empresas mixtas, se suele formalizar un pacto o protocolo de accionistas.

¿Existe una aportación mínima para realizar una inversión extranjera en Marruecos?

Si la empresa se constituye como una S.A.R.L. o como S.A., las fórmulas más frecuentes, el capital mínimo establecido por la ley para cada una de estas figuras, sea cual sea el origen del inversor, es:

- S.A.R.L.: capital mínimo de 1 dírhams.
- S.A.: capital mínimo de 300.000 dírhams (aproximadamente 30.000 euros), desembolsado en un 25% en el momento de la constitución. El resto ha de desembolsarse en un máximo de 4 años.

¿Cuáles son los trámites que se deben gestionar ante las autoridades marroquíes para constituir una empresa en Marruecos y cuál es el promedio de tiempo en que pueden realizarse?

La entrada en funcionamiento de los Centros Regionales de Inversiones (CRI) ha centralizado la mayor parte de los trámites a gestionar ante las autoridades marroquíes para realizar una inversión en Marruecos. Los CRI cuentan con representación autorizada de todas las instituciones implicadas en el proceso. Esto permite centralizar y agilizar el proceso de constitución de una empresa: obtención del certificado negativo de la denominación elegida, alta en el Impuesto de la “Taxe Professionnelle” (TP), inscripción en el Registro de Comercio, declaración de existencia ante los servicios de impuestos, afiliación a la Seguridad Social (C.N.S.S.), notificación a la Inspección de trabajo, etc.

Así, el depósito en el CRI de un Formulario Único de creación de empresas debidamente cumplimentado, acompañado de todos los documentos oportunos, constituye la solicitud para iniciar todos los trámites de constitución de la empresa. Los CRI se comprometen a crear la sociedad en un plazo de 48 horas desde la entrega de la documentación requerida. No obstante, la empresa no obtendrá la personalidad jurídica hasta su inscripción en el Registro mercantil, lo que alarga el plazo de constitución una semana más.

En la práctica, el CRI cumple los plazos previstos pero algunas veces, las empresas se encuentran con dificultades para la obtención de la documentación requerida, lo que puede retrasar el proceso en unos cuantos días.

¿Son posibles las inversiones en especie y cómo se valoran este tipo de inversiones?

Las inversiones en especie están contempladas en la legislación marroquí. Su efectiva realización implica trámites que pueden alargar la efectividad de la inversión, sobre todo en lo relativo a la valoración, que debe ser realizada por un perito internacional. En el caso de una aportación de maquinaria, por ejemplo, puede resultar más práctico realizar una exportación y posteriormente incorporar el crédito derivado de la venta al capital.

¿Está garantizada la repatriación de beneficios y capitales para los inversores extranjeros?

La “[Carta de Inversiones](#)” (art. 16) y la “[Instruction Générale des Opérations de Change](#)” de la [Office des Changes](#) garantizan a los inversores extranjeros plena libertad para la transferencia de los beneficios sin limitación de cuantía ni plazos, así como del producto de la cesión o liquidación total o parcial de la inversión, incluidas las plusvalías. Dichas transferencias podrán efectuarse una vez satisfechos los impuestos correspondientes.

Para beneficiarse de la libre repatriación de beneficios y capitales es preciso declarar la inversión inicial ante la Office des Changes (OC) o el Organismo delegado (bancos) por ese último, el organismo competente en materia de pagos al extranjero, en un plazo máximo de 6 meses a contar desde la fecha de realización de la operación. Este trámite puede cumplirlo la empresa directamente, o hacerlo a través de su banco, abogado o fiduciaire (gestoría).

¿Cuáles son las principales dificultades administrativas con las que puede encontrarse un inversor extranjero en Marruecos?

- Lentitud de los procesos administrativos.
- La regulación y los vacíos legales en algunos ámbitos generan una cierta sensación de improvisación o poca predictibilidad para el administrado.
- La falta de equilibrio entre los objetivos de dotarse de una administración eficiente y los medios de los que se dispone en materia de capital humano, generan una importante fuente de bloqueo, especialmente en los mandos medios.
- La lentitud de los procedimientos, el exceso de burocracia y/o garantismo, esconde a veces la excesiva aversión al riesgo o a la toma de decisiones y/o responsabilidades.

- En caso de conflicto, puede existir cierto desequilibrio entre administrador y administrado; cliente- proveedor, etc.

¿Es necesario contar con un socio marroquí para invertir en Marruecos?

No existe ninguna obligación legal de contar con un socio local para crear una empresa en Marruecos, y a veces puede convertirse en una fuente innecesaria de riesgo. En muchos casos, es preferible contratar personal marroquí con buen conocimiento del mercado local antes que asumir el riesgo y la dedicación que supone la selección y negociación continua con un socio local. En cualquier caso, y como siempre, todo dependerá del caso por caso, tanto desde el punto de vista del proyecto, el mercado de referencia y el socio propiamente dicho.

¿Cuáles son las ventajas de tener un socio marroquí?

Las ventajas de contar con un socio local están ligadas a la profesionalidad y competencia del mismo, es decir, el hecho de asociarse con un inversor local de forma nominal no supone ninguna ventaja específica respecto a la inversión 100% extranjera. Si la elección de un socio es siempre difícil, lo es aún más en Marruecos por la diferencia de mentalidad empresarial, e incluso distinto concepto de productividad, por lo que muchos inversores extranjeros evitan asumir este riesgo. Sin embargo, es habitual buscar un asesor local bien introducido en el sector objetivo, con capacidad de introducirnos en los ámbitos adecuados y con funciones de lobby en general, figura ésta perfectamente reconocida (y a veces incluso se puede decir necesaria). A este respecto, se reiteran las precauciones necesarias que hay que tener en cuenta para que haya una perfecta compatibilidad de objetivos entre el intermediario y su cliente, esto es, la empresa de referencia.

Las empresas marroquíes, ¿necesitan algún permiso para asociarse con un inversor extranjero?

Las empresas marroquíes tienen total libertad para asociarse con un inversor extranjero y no necesitan de ningún permiso especial.

¿Qué aspectos culturales hay que tener en cuenta a la hora de negociar con una contraparte marroquí, incluido un posible socio?

La sociedad marroquí es muy heterogénea: no se debe caer en tópicos respecto a costumbres y modos de vida. Son muchos mundos en un solo país. Los marroquíes

están muy habituados a convivir con los extranjeros y conocen sus costumbres, que en algunos casos comparten y en otros toleran respetuosamente. En cualquier caso parten de una ventaja, y es que en muchos casos los locales conocen mejor ambos mundos que la mayoría de los extranjeros, lo que supone una clara ventaja comparativa a la hora de negociar, algo absolutamente implícito a la cultura y con unos valores y modos propios. El inversor extranjero deberá tener en cuenta como mínimo los siguientes factores:

- La importancia de las relaciones personales, y la necesidad de tiempo y esfuerzo para crear un clima de confianza mutua.
- La negociación forma parte de la idiosincrasia marroquí.
- Muy relacionado con lo anterior, hay que tener en cuenta que el concepto y la valoración del tiempo son distintos a los europeos y ello también puede incidir en los ritmos de negociación.
- En ocasiones resulta difícil obtener respuestas precisas y concretas a preguntas precisas y concretas, y es resaltable la especial aversión a dar respuestas claras y precisas cuando existen aspectos negativos en la misma. Por otra parte, la toma de decisiones está muy jerarquizada.
- El sentimiento nacionalista y la religión están muy presentes, por eso se deben evitar temas sensibles.

¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de estructurar un acuerdo de coinversión en Marruecos?

Cualquiera que sea la forma de la inversión, es fundamental contar con un asesor jurídico de experiencia contrastada.

La posibilidad de establecer un pacto o protocolo de accionistas, que recoja las obligaciones de los socios, puede resultar muy positiva.

Si se va a crear una nueva empresa, deberá determinarse cuál es la fórmula más adecuada a los objetivos previstos así como fijar el reparto del capital, la naturaleza de las aportaciones y las responsabilidades en la gestión.

Si se adquiere una participación en una empresa ya existente, igualmente deberá acordarse el importe y naturaleza de la misma y los compromisos y responsabilidades que asume cada una de las partes. Es necesario comprobar la situación real de la empresa respecto a los compromisos laborales, de hacienda u otros. Deberá tenerse en

cuenta además que la legislación laboral marroquí es poco flexible en relación con el despido, lo cual limita las posibilidades de reestructuración de la organización.

En suma, el apoyo de un asesor jurídico es esencial para asegurarse de que el contenido de los acuerdos establecidos refleja adecuadamente el compromiso de cada una de las partes y es acorde con la legislación vigente. Asimismo, la tramitación de acuerdos y contratos ante notario puede evitar posibles problemas entre socios locales y extranjeros.

¿Cómo se reparten las responsabilidades legales con un socio marroquí?

En Marruecos las responsabilidades en relación con una inversión son independientes de la nacionalidad del socio. Son los acuerdos entre las partes los que determinan las responsabilidades correspondientes.

¿Es suficiente una participación mayoritaria en caso de empresa de capital mixto para tener el control sobre la gestión?

La participación mayoritaria no siempre asegura el control total de la gestión de una sociedad, puesto que algunas decisiones necesitan para su adopción un porcentaje de votos superior al 51%. Los estatutos de la empresa son los que determinarán el control de la gestión. En cada caso habrá que prestar atención al contenido de las leyes que regulan las distintas formas de sociedad y determinar así el alcance del control que se quiere ejercer sobre la empresa conjunta. El pacto o protocolo de accionistas puede otorgar el control de la gestión de una sociedad, sin necesidad de contar con la mayoría del 51%.

¿Se puede ampliar o reducir una inversión?

Sí, siempre que se haga de acuerdo con las normas correspondientes recogidas en las leyes de sociedades.

En ambos casos, para el inversor extranjero es muy importante tener en cuenta que tanto la ampliación como la reducción de capital conlleva las necesarias comunicaciones y trámites ante el [Office des Changes](#) (organismo encargado de la reglamentación del control de cambios) para que conste a efectos de transferencia de beneficios o capitales.

¿Se puede traspasar una inversión?

Sí, se puede transferir libremente la propiedad de una inversión. Si la transferencia se produce entre inversores extranjeros, los pagos correspondientes pueden efectuarse

directamente en el exterior cumpliendo con las normas fiscales locales en materia de plusvalía, según las facilidades de que dispongan los interesados en el extranjero.

Si la cesión supone plusvalías, deberán satisfacerse en Marruecos los impuestos correspondientes.

¿Es posible para un inversor extranjero adquirir propiedad inmobiliaria en Marruecos?

Sí, un inversor extranjero puede adquirir terrenos y construcciones, a excepción de las fincas de uso agrícola. La ley cambiaria marroquí ha concedido a los no residentes la posibilidad de obtener un crédito hipotecario, con la condición de que su reembolso sea realizado en divisas.

¿Cómo se logra la autorización del uso del suelo y sus densidades?

Las autoridades municipales (“communes”) son las encargadas de conceder los permisos de parcelación y de construcción ajustándose a las disposiciones de los planes de ordenación del territorio (“plans d’aménagement”) elaborados por la Administración central en colaboración con las colectividades locales. Si un terreno no está afectado a un uso determinado en virtud de un plan de ordenación territorial, el Presidente del Consejo de la Ciudad o Comunal (“Président du Conseil de la Ville ou Communal”, equivalente al alcalde) es la autoridad competente para conceder o denegar el permiso de construcción, previa consulta al departamento ministerial encargado de urbanismo representado por la Agencia Urbana (Agence Urbaine).

¿Qué es más recomendable: arrendar, construir o adquirir instalaciones en Marruecos?

Cualquiera de las opciones es viable en Marruecos. Dependerá del sector, actividad y objetivos de la empresa, que determina la ubicación objetivo, así como de la cuantía de la inversión que se desee realizar. El arrendamiento permite limitar la inversión inicial. Construir es una opción que puede resultar sencilla y predecible gracias a los servicios de entrega llave en mano en el marco de los nuevos parques industriales integrados. La adquisición puede ofrecer plusvalías interesantes.

En cualquier caso, la localización de terrenos es una tarea que puede presentar dificultades por la escasez (y consecuente elevado precio), de terrenos urbanizados, sobre todo en las zonas de concentración de la industria. La Administración marroquí ha

diseñado un ambicioso programa de creación de parques industriales a través de la empresa estatal, [MedZ](#), dedicada exclusivamente al desarrollo de Parques Industriales Integrados.

¿Qué factores se deben tener en cuenta al seleccionar una zona de implantación en Marruecos?

La localización más adecuada para una inversión depende básicamente del producto o servicio que ofrece la empresa, de la facilidad de aprovisionamiento de materias primas y de cuál sea el mercado principal de destino (mercado local o exportación). En cualquier caso, a continuación se enumeran algunos factores a tener en cuenta en Marruecos:

- Actividad económica: existen enormes disparidades en el reparto regional de la actividad económica: más del 50% de la actividad industrial del país se concentra en la región de Casablanca y zonas limítrofes. La escasez de terrenos y el precio elevado del metro cuadrado se acusan especialmente en esta área, consecuencia de la congestión industrial que sufre la zona.
- Suelo industrial: las principales zonas industriales de Marruecos están situadas en el eje El Jadida-Casablanca-Mohammedia-Rabat-Kenitra en la costa atlántica, la región de Tánger-Tetuán en el norte y Agadir, situada al sur sobre la costa atlántica.
- Conectividad: los principales puertos comerciales (tráfico de contenedores) son Casablanca, Tánger-Med y Agadir. La red de autopistas enlaza Tánger con Casablanca-El Jadida a lo largo de la costa atlántica. Hacia el interior por el noreste Rabat enlaza con Oujda, y hacia el sur Casablanca enlaza por autopista primero con Marrakech, y más al sur con Agadir. La red de ferrocarril tiene aproximadamente el mismo trazado. Existen 16 aeropuertos en Marruecos abiertos al tráfico internacional de mercancías, de los cuales el aeropuerto Mohammed V (Casablanca) concentra el 80% del tránsito.

¿Existen regiones en Marruecos con incentivos fiscales y / o económicos para la inversión extranjera?

Además de los incentivos fiscales previstos en el derecho común, entre los que destacan las exoneraciones totales o parciales en el impuesto de sociedades, el IVA o los derechos arancelarios, la reglamentación marroquí prevé incentivos específicos financieros, fiscales y aduaneros que se conceden los inversores, siempre que reúnan una serie de requisitos, en el marco de convenios o contratos de inversión con el Estado.

Entre estos últimos incentivos destacan el Fondo de Promoción de la Inversión (Fonds de Promotion de l'Investissement) y el Fondo Hassan II para el Desarrollo Económico y Social (Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social).

[Guía de incentivos a la implantación.](#)

¿En qué zona de Marruecos se concentra la inversión extranjera y, en particular, la española?

La inversión extranjera se concentra, como el grueso de la actividad económica en general, en la región de Casablanca y zonas adyacentes. Lo mismo ocurre con la inversión española. La región de Tánger-Tetuán es la segunda área del país por número de empresas con capital extranjero, y el esquema se repite respecto a las empresas españolas. La idea anterior se corresponde con la inversión industrial y comercial, mientras que en las inversiones relacionadas con el turismo cobran protagonismo las zonas urbanas de Marrakech y Agadir, junto a emplazamientos costeros como Cabo Negro, Saidia, Mazagán, Essauira, etc. En agricultura la inversión española se concentra en Larache y Agadir.

¿Qué nivel de autonomía tienen las regiones y provincias y qué funciones pueden desempeñar respecto a la inversión extranjera?

La Administración marroquí está muy centralizada. Las regiones y provincias no tienen ninguna potestad para elaborar normas o prever incentivos especiales a la inversión. La Administración despliega entidades locales a la hora de la aplicación. Destacan en este sentido las ventanillas únicas para la empresa gestionadas por los Centros Regionales de Inversión, C.R.I., que desarrollan una actividad de información sectorial al empresario, identificación de oportunidades de negocio y de la oferta local de productos y servicios y tramitación administrativa diversa. Las Agencias de Promoción y Desarrollo del Norte y del Sur tienen su sede en Rabat y dependen del Ministerio del Interior.

Por otra parte, la reforma constitucional de 2011 abrió un proceso de descentralización que puede cambiar esta situación en el futuro.

¿Cuáles son los principales impuestos a los que está sujeta una empresa extranjera?

Los principales tributos a los que está sometida una empresa no residente son los siguientes:

- Impôt sur les Sociétés (IS): El impuesto de sociedades viene determinado por el beneficio neto real. Grava los beneficios de las sociedades con un tipo del 30%. Para los establecimientos de crédito el tipo impositivo es del 37%.
- Impôt sur le Revenu (IR): El impuesto sobre la renta se aplica a las personas físicas y grava la renta de las personas por tramos de ingresos, siendo el tipo máximo del 40%.
- Taxe Professionnelle (Ex: impuesto de patentes). Equivalente al Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.), que grava con tipos variables el valor de arrendamiento (calculado conforme a ciertas reglas) de los locales, equipos y maquinaria. El tipo medio aplicado a los establecimientos industriales es del 10%. Hay que tener en cuenta que las empresas industriales, turísticas, comerciales, artesanales, comerciales y de promoción inmobiliaria sólo deben satisfacer este impuesto cinco años después del inicio de su actividad.
- Taxe Municipale (Ex: tasa urbana). Equivalente al Impuesto sobre Bienes Inmuebles (I.B.I.), que grava con un tipo del 13,5% el valor de alquiler, calculado conforme a ciertas reglas, de los terrenos, construcciones, equipos y maquinaria.
- Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Equivalente al IVA. El tipo impositivo para todos los bienes y servicios salvo aquellos con tipos impositivos diferentes es del 20%.

[¿Existen ventajas fiscales previstas para el inversor extranjero en Marruecos?](#)

No existen ventajas específicas para el inversor extranjero. Los incentivos a la inversión, recogidos en la “Carta de Inversiones”, se aplican con carácter general a la inversión en Marruecos independientemente de la nacionalidad del promotor y del origen del capital.

Para más información:

[Guía de incentivos a la implantación](#)

[¿Qué implica el ‘Convenio para evitar la doble imposición’ firmado por España y Marruecos con fecha 10 de julio de 1979?](#)

El [Convenio de Doble Imposición](#), en vigor desde mayo de 1985, se aplica a los impuestos sobre la renta (renta de las personas físicas y de sociedades) y el patrimonio, estableciéndose una serie de reglas y mecanismos para garantizar que, la renta obtenida por un residente en España (persona física o jurídica) derivada de sus actividades en Marruecos, y viceversa, no sea gravada dos veces por el mismo concepto en uno y otro

Estado. En la práctica, ello supone que, según los casos, el contribuyente estará obligado sólo en Marruecos, o sólo en España, o parte en Marruecos y parte en España.

En la práctica es necesario prestar atención a dos aspectos en la prestación de servicios desde España:

- Fijar por escrito en el acuerdo comercial con el cliente, tanto el departamento responsable como el plazo en el que la empresa marroquí debe de remitir el certificado de la retención efectuada al proveedor español de bienes o servicios, para asegurarnos de disponer en tiempo útil del documento justificativo que aportar a la Hacienda española cuando solicitemos la deducción.
- Algunas retenciones efectuadas en Marruecos han sido consideradas como no deducibles por la Hacienda española cuando interpreta que no se ajustan a lo establecido en el Convenio de Doble Imposición. En este sentido, la hacienda marroquí tiene una interpretación extensiva del concepto de canon (en francés redevance) recogido en el CDI.

¿Es necesario tener personal expatriado? ¿En qué áreas?

Es aconsejable contar con personal expatriado, al menos en la fase inicial, en puestos de dirección y organización, de manera que puedan implantarse los métodos de gestión, ritmos y “cultura” de la empresa.

En el ámbito industrial, es muy frecuente que se desplacen técnicos de manera temporal para la formación del personal local.

¿Existe personal cualificado en Marruecos en todas las áreas?

La falta de mano de obra cualificada es uno de los puntos críticos a la hora de establecer una empresa en Marruecos. En zonas industriales, la escasez de obreros con una cierta cualificación, está comenzando a generar tensiones y niveles altos de rotación, unido a un incremento de costes salariales en relación con los países del entorno.

Por lo que respecta a los obreros, la implantación de programas de formación por técnicos destacados desde la propia empresa matriz proporciona muy buenos resultados.

En general, los técnicos intermedios son los puestos más difíciles de cubrir (contables, técnicos de mantenimiento de fábrica y similar).

En cuanto a los ingenieros y puestos directivos, pueden encontrarse profesionales bien preparados y con una formación que incluye estancias en el extranjero, sobre todo en Francia. En cualquier caso, la escasez es un factor especialmente importante en perfiles directivos con estándares de productividad europeos, y su cotización muy alta en términos relativos, incluso en comparación con Europa, especialmente en la coyuntura actual.

¿Cuál es el promedio de sueldos en Marruecos?

Los salarios en Marruecos, en comparación con España son especialmente competitivos para los puestos no cualificados. El coste de un operario no cualificado en Marruecos puede ser aproximadamente 1/5 del de un español. Sin embargo, a medida que subimos en cualificación, la brecha salarial se reduce. Para evaluar correctamente el coste laboral también hay que tener en cuenta los diferentes niveles de productividad laboral y hacer un estudio comparativo con otros países alternativos. Algunos salarios de referencia:

Director local: 105.000€

Jefe de área: 45.000€

Empleado cualificado: 17.000€

Empleado sin cualificar: 2.940€

Para más información visite nuestro [Simulador de Costes de Establecimiento](#).

¿Existen diferencias de productividad entre los trabajadores marroquíes y los españoles?

Hay que partir de la base de que el concepto de productividad puede variar por la distinta valoración del tiempo, estándares de calidad, etc. Un factor importante a este respecto ha sido mencionado en la alta rotación de los obreros especializados, lo que puede ser asimismo un elemento fuertemente condicionante

¿Existen cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social?

Sí. Todo empresario está obligado a afiliarse a la [Caja Nacional de la Seguridad Social \(CNSS\)](#) así como a afiliar a sus asalariados y aprendices a dicha Caja. La Caja de Seguridad Social atribuye a cada trabajador una tarjeta de afiliación con un número personal. Los tipos de las cotizaciones a la CNSS son:

- Prestaciones familiares: 6,40% a cargo del empresario. Se calcula sobre el salario bruto mensual del asalariado.
- Prestaciones a corto plazo: 1,00% (0,67% a cargo del empresario y 0,33% a cargo del asalariado). Se calcula sobre el salario bruto mensual teniendo éste como límite máximo 6.000 dírhams.
- Prestaciones a largo plazo: 11,89% (7,93% a cargo del empresario y 3,96% a cargo del asalariado). Rige aquí también el límite salarial de 6.000 dírhams.
- Para la formación profesional, la cotización es del 1,6% del salario bruto.
- Seguro médico Obligatorio: 3,5% a cargo del empresario y 2% a cargo del asalariado.
- Desempleo: 0,38% a cargo del empresario y 0,19% a cargo del empleado. Límite salarial 6.000 dírhams.

En total 26,96%: 20,48 % a cargo del empresario y 6,48% a cargo del empleado.

¿Existe un marco legislativo que regule las relaciones entre empresarios y asalariados?

Marruecos cuenta con una legislación laboral moderna, basada en los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La normativa básica que regulaba el sistema laboral fue modificada tras la aprobación del nuevo [Código de Trabajo](#), el 8 de diciembre 2003 (publicado en el Boletín Oficial nº 5167, en vigor desde junio de 2004). Los distintos textos de aplicación de la nueva normativa en materia laboral se publicaron a finales de 2004 tras las negociaciones entre la Administración, las Centrales Sindicales y la corporación patronal.

El nuevo Código de Trabajo incluye importantes innovaciones en aspectos relativos a los convenios de trabajo, las condiciones laborales y remuneraciones, los sindicatos profesionales, los delegados de los trabajadores, los comités de empresa y los representantes sindicales en el seno de las empresas. También trata cuestiones relativas a la intermediación en materia de contratación así como a nivel de los órganos de control y del reglamento de los conflictos colectivos de trabajo.

¿Cómo se establece la paridad del dírhám respecto a las principales divisas y cuál es el tipo de cambio actual respecto al euro?

La cotización del dírhám la determina Bank Al Maghrib (Banco Nacional de Marruecos) en relación con una cesta de monedas compuesta por las divisas de los

principales socios comerciales de Marruecos, atribuyendo una ponderación a cada una de ellas.

En abril de 2001 se llevó a cabo una devaluación del dirham de un 5%, ya que su excesiva apreciación (un 19% desde 1990) causa serias dificultades a las industrias exportadoras. Desde entonces no se ha producido ninguna devaluación adicional, aunque la opinión común es que el dirham continúa siendo una moneda excesivamente apreciada.

El tipo de cambio actual puede consultarse en la web del Bank Al Maghrib

¿En qué moneda se efectúan los pagos por operaciones comerciales dentro de Marruecos y entre Marruecos y el extranjero?

Los cobros y pagos en el interior de Marruecos se efectúan siempre en dirhams marroquíes.

Los cobros y pagos entre Marruecos y el extranjero pueden efectuarse en cualquiera de las divisas cotizadas por [Bank Al-Maghrib](#): Euro, dólar estadounidense, dólar canadiense, libra esterlina, corona danesa, corona noruega, corona sueca, franco suizo, yen japonés, dinar argelino, dinar tunecino, dinar libio, ouguiya mauritana, dinar kuwaití, rial saudí y dirham de los Emiratos Árabes Unidos.

En cualquier caso, el peso de la zona euro como socio comercial de Marruecos se traduce en que esta divisa es la más empleada en los cobros y pagos entre Marruecos y el extranjero.

¿Existen restricciones en Marruecos para efectuar operaciones de pago al extranjero?

El régimen de convertibilidad del dirham permite que cualquier operador económico marroquí pueda realizar pagos en divisas por operaciones corrientes. Entre éstas se incluyen: operaciones de comercio exterior, transferencias de beneficios de inversiones extranjeras, pagos por asistencia técnica, transporte, abono de intereses de préstamos, etc.

Para realizar estos pagos no se necesita autorización previa de la [Office des Changes](#) (organismo competente en materia de control de cambios). Ahora bien, eso no significa que no exista un procedimiento a seguir y una reglamentación de obligado cumplimiento, ya que todo pago al extranjero deberá justificarse mediante la

presentación al banco correspondiente de los documentos que acreditan la realización de la operación en cuestión. Estos documentos se especifican en las circulares del Office des Changes y normalmente los bancos podrán proporcionar toda la información necesaria al respecto.

Para más información consultar apartado 5.3 de la [Guía País Marruecos](#)

¿Se puede operar sin dificultades con los bancos marroquíes?

El sistema bancario marroquí está muy estructurado y tiene una gran presencia extranjera, en particular francesa y española. Los servicios ofrecidos por los bancos marroquíes permiten a cualquier empresa realizar las operaciones habituales ligadas a la gestión empresarial. Aun así, en líneas generales, el sistema bancario marroquí es más lento y menos flexible que el español, consecuencia lógica de un proceso de liberalización relativamente reciente y de un nivel de informatización menor. No obstante, el servicio es en general, satisfactorio. Recomendamos consultar directamente la fuente de la Office des changes: [Instruction Générale des Opérations de Changes](#), ya que los bancos son pocos proactivos a la hora de informar sobre la normativa cambiaria.

¿Existen cuentas bancarias específicas para los extranjeros en Marruecos? ¿Qué tipo de cuentas bancarias pueden abrir los extranjeros en Marruecos?

Sí, los siguientes tipos de cuentas bancarias están destinados exclusivamente a los extranjeros:

- Cuentas en divisas: extranjeros residentes y no residentes.
- Cuentas extranjeras en dírhams convertibles: extranjeros residentes y no residentes.
- Cuentas convertibles a plazo: extranjeros no residentes.
- Cuentas especiales:extranjeros no residentes. Requieren autorización la Office des Changes.

De estas cuentas, las dos últimas están previstas para supuestos específicos. Las cuentas especiales son cuentas abiertas por los bancos a favor de personas físicas o jurídicas no residentes, destinadas a atender las necesidades de su actividad temporal y contractual en Marruecos. Las operaciones realizadas en estas cuentas son los diversos pagos en dírhams derivados de la ejecución del contrato, los gastos en dírhams realizados en Marruecos y los reembolsos por cancelación de anticipos de fondos.

Las de uso general son las “cuentas en divisas” y las “cuentas extranjeras en dírhams convertibles”. Ambos tipos de cuenta permiten recibir y emitir transferencias al y del extranjero sin necesidad de justificar la operación.

De nuevo insistimos en que una sociedad constituida en Marruecos, aunque cuente con capital 100% extranjero, es marroquí en lo que atañe a la reglamentación del control de cambios. En consecuencia, no está autorizada a ser titular de las modalidades de cuentas reservadas a los extranjeros. Extranjeros son, a estos efectos: personas físicas de nacionalidad extranjera (residentes o no en Marruecos) y personas jurídicas que tengan su domicilio social en el extranjero.

Entonces, ¿qué tipo de cuentas bancarias puede tener en Marruecos una empresa con capital extranjero?

Las mismas que cualquier otra empresa marroquí:

- Cuentas en dírhams.
- Cuentas en divisas y/ o en dírhams convertibles sólo cuando se trate de empresas exportadoras. De acuerdo con la reglamentación de cambios vigente, las empresas exportadoras de bienes o servicios pueden solicitar la apertura de cuentas en divisas y/o en dírhams convertibles, así como la apertura de cuentas fuera de Marruecos. El exportador puede optar por uno u otro tipo de cuenta o utilizar ambos. El importe a ingresar en estas cuentas no puede superar en conjunto el 70% de la cifra de divisas ingresadas por exportación de bienes y/o servicios. Estas cantidades deberán destinarse a sufragar gastos derivados de las actividades profesionales del exportador en el extranjero, según enumeración recogida en la normativa cambiaria.

Las personas físicas o jurídicas no residentes también podrían abrir cuentas en divisas o en dírhams convertibles en las mismas condiciones.

Fuente: ICEX (2015)