

Protocolo de negocios en el Magreb: los casos de Marruecos y Argelia

El Magreb es un mercado de 93 millones de consumidores al que en 2013 exportaron más de 26.700 empresas españolas. Marruecos y Argelia son atractivos destinos para hacer negocios en la región magrebí. Sin embargo, la diferente cultura empresarial exige conocer ciertas prácticas y normas del protocolo de los negocios que inciden en el éxito de las acciones de internacionalización de nuestras empresas.

Área Internacional de Afi

La región del Magreb, que en árabe tiene el significado de «poniente» («Al-Magrib») ocupa el área del norte de África e incluye a Argelia, Libia, Marruecos, Mauritania y Libia. Es un mercado cuyo tamaño ronda los 93 millones de consumidores (FMI) y cuya proximidad geográfica, así como los flujos comerciales, culturales y migratorios han forjado una dilatada relación con España. Nuestro país ha firmado Tratados de amistad, buena vecindad y cooperación con la mayoría de los países del Magreb: Argelia (2002), Marruecos (1991), Mauritania (2008) y Túnez (1995).

España ha contribuido además a la introducción de los asuntos magrebíes en la agenda de la Unión Europea (UE), que ha sellado Acuerdos de Asociación con Argelia (2002), Marruecos (1996) y Túnez (1995). En particular, con el reino alauí se ha elaborado un Plan de Acción UE – Marruecos, dentro de la política europea de vecindad de ejecución del Estatuto Avanzado, para el periodo 2013 - 2017.

En lo político, tras la Primavera Árabe de 2011, el Magreb se ha visto inmerso en cambios y procesos reformistas. En el caso de Marruecos, se inició



un proceso de reforma política y constitucional en el marco del cual el partido Justicia y Desarrollo (liderado por Benkiran, islamista moderado) se alzó por primera vez con la mayoría en las urnas, en las elecciones de noviembre de 2011. Inicialmente constituyó un Gobierno de coalición con el partido Istiqlal y, desde septiembre de 2013, con la Agrupación Nacional de Independientes.

Argelia también está llevando a cabo reformas políticas desde 2011, intentando ampliar las libertades en el ámbito político a la vez que mejorar la

SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Pormenores como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



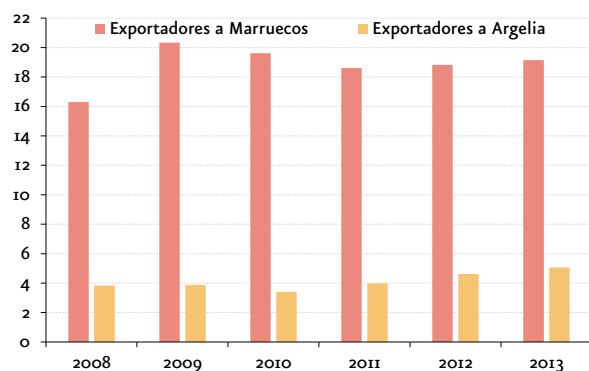
gestión pública, y trabaja para modificar la Constitución. Sin embargo, no parece probable que se produzca una notable liberalización política, de acuerdo con las perspectivas de *Economist Intelligence Unit*. En las elecciones presidenciales celebradas el pasado mes de abril resultó reelegido presidente Abdelaziz Bouteflika, siendo éste su cuarto mandato consecutivo.

RELEVANCIA ECONÓMICO - COMERCIAL

La región del Magreb constituye asimismo uno de los principales mercados de origen de las importaciones españolas de energía, de donde procede en torno al 14% del petróleo comprado por España y el 45% del gas. De hecho, Argelia es nuestro principal proveedor de gas.

Más de 26.700 empresas españolas exportaron bienes al Magreb el año pasado, un 6% más que en 2012, si bien Marruecos y Argelia (con una presencia mucho menor) son los destinos preferidos. El marroquí es además el segundo mercado (por detrás de Estados Unidos) al que vende un mayor número de empresas españolas. En 2013, un total de 19.138 firmas comercializaron sus productos en el reino alauí y una cuarta parte de ellas lo hacen de forma regular, esto es, en todos y cada uno de los últimos cuatro años. No en vano, Marruecos lidera

Empresas exportadoras españolas, 2008-2013 (miles de empresas)



Fuente: Afi, a partir de Secretaría de Estado de Comercio.

la clasificación de países africanos destinatarios de las exportaciones e inversión directa bruta (acumulada, desde 1993) de España.

Dentro del Magreb, tanto Marruecos como Argelia son además dos mercados considerados prioritarios por la Administración comercial española, y para los que la Secretaría de Estado de Comercio ha configurado un Plan Integral de Desarrollo de Mercado, de cara a de intensificar las relaciones bilaterales.

PROTOCOLO DE NEGOCIOS

El interés de la empresa española por la región del Magreb, principalmente por los mercados marroquí y argelino, es patente. Cada vez son más las firmas que dan el paso para introducir su oferta en esta región, en algunos casos incluso como estrategia de acceso a otros países de África Subsahariana.

Aquellas empresas que se están planteando abordar el mercado magrebí han de conocer las diferencias culturales y el protocolo de negocios vigente en estos países árabes. Su mayoría musulmana y las prácticas religiosas también inciden en el ámbito empresarial de tal forma que, por ejemplo, el mes de Ramadán no es muy propicio para la realización de negocios, a la vez que han de tenerse en cuenta los horarios de culto: las reuniones serán interrumpidas en los momentos de rezo, y no atenderán llamadas telefónicas.

Como en todo nuevo mercado al que se desea acceder, es importante conocer diversos aspectos que configuran la forma de negociar e interactuar con los empresarios y otros interlocutores en el país de destino. En este sentido, entre los rasgos culturales que caracterizan a la sociedad magrebí podrían destacarse: el espíritu familiar y la gran importancia otorgada a las relaciones personales; el respeto dispensado a las personas de más edad y la incidencia de la jerarquía; el sentimiento de orgullo y la relevancia dada a la reputación; la tendencia a evitar una negociación rotunda o la visión

SEGUROS PARA EMPRESAS



CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



de corto plazo («sólo existe el presente»), entre otros. Cabe hacer referencia además a la existencia de una dualidad entre lo moderno y lo tradicional.

En general, el carácter abierto y la hospitalidad, así como el pragmatismo, la tolerancia y la adopción de una postura reactiva (aguardar a ver cómo actúa el otro), son algunas de las características que orientarían el comportamiento de los empresarios en el Magreb.

ALGUNOS ASPECTOS PRÁCTICOS

Entrando en cuestiones de índole más práctica, podemos indicar que en las presentaciones suele dispensarse un saludo formal, con especial respeto a la edad y a la autoridad. Un apretón de manos simple, aunque puede ser prolongado, es la modalidad más habitual de saludo. En el caso de las mujeres, es mejor esperar y observar cómo actúa la contraparte. En todo caso, hay que indicar que en países como Marruecos y Argelia el saludo sigue el patrón europeo.

Para dirigirse al interlocutor local se emplearán los términos «Sayyed» (señor) y «Madame» (señora). En el caso de miembros de familias reales se utilizará «Your Highness». Es importante recordar que no están bien vistas las muestras de afecto en público.

En cuanto a la vestimenta, se apela, en el caso de las mujeres, a evitar el uso de escotes o prendas por encima de la rodilla. A la vez que se recomienda no utilizar los trajes regionales del país. Además, ¡hay que tener precaución de no sentarse enseñando la planta del pie o suela del zapato!

Las reuniones, ya fijadas con antelación, han de confirmarse. Si bien, también hay que tener en cuenta que suelen desarrollarse con cierta flexibilidad en cuanto a horario de inicio y posibles interrupciones para atender llamadas y asuntos imprevistos. El respeto a la jerarquía es un imperativo.

Por otra parte, ha de tomarse en consideración el carácter personalista, en tanto que la voluntad de negociación más que con una determinada empresa se centra en la persona específica con la que se ha tratado, no cualquier otro representante de la misma empresa.

Los magrebíes valoran la privacidad y, en todo caso, ha de evitarse poner a la contraparte en una situación que le pueda resultar comprometida. Una negación con rotundidad no se verá o escuchará en una reunión en la que participen diversas personas. En público, han de evitarse las discusiones. A su vez, es recomendable evitar hablar de política y religión.

En las comidas de negocios ha de mostrarse una actitud respetuosa con la cultura y costumbres del país donde se celebran. Además, de acuerdo con la religión musulmana, los alimentos se toman con la mano derecha, ya que la izquierda tiene una connotación de impureza.

En el caso de que tengamos que organizar una visita de empresarios magrebíes a España, es recomendable preparar un programa de actividades claro y bien detallado. Asimismo, han de respetarse las necesidades culturales y religiosas, pudiendo prever un espacio para aquellas personas que deseen seguir sus prácticas de rezo. Y en cuanto a la alimentación, sería oportuno servir el alcohol en bandejas separadas, así como ofrecer un menú con la opción de pescado para aquellas personas que sólo comen Halal.

EL MERCADO MARROQUÍ

En el principal mercado del Magreb para las empresas españolas, Marruecos, la influencia europea en las prácticas de negocios, sobre todo en puestos de responsabilidad, es visible. Una influencia, en buena medida, propiciada por los fuertes lazos comerciales con empresas europeas, así como por el hecho de encontrar ejecutivos marroquíes que han recibido formación en Europa.

SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



La religión musulmana, que profesa el 99% de la población local, se hace notar en el devenir de la actividad empresarial. Existen cinco momentos de rezo diarios y, el viernes, día sagrado de la semana según el Islam, el seguimiento de las prácticas de culto es, si cabe, más amplio.

Como se había comentado para el conjunto de la región del Magreb, las relaciones personales así como la jerarquía son tenidas muy en cuenta por los empresarios marroquíes. También agradecen la naturalidad en el desarrollo de las conversaciones y esperan que la contraparte conduzca la reunión. Además, a la hora de abordar cuestiones complejas objeto de negociación, los marroquíes prefieren que se haga de forma presencial y dedicando suficiente tiempo, sin prisa. Adoptar una postura flexible y paciente, y dar cabida a la improvisación, son actitudes que facilitarán el desarrollo de negocios en Marruecos.

En toda reunión se servirá té o café, que debe aceptarse. La política, la familia real y la cuestión del Sáhara Occidental son temas de conversación que conviene evitar.

En las negociaciones con la contraparte marroquí es conveniente preestablecer un «orden del día» e ir presentando las cuestiones a negociar en orden de creciente importancia, esto es, de menos a más relevante. Asimismo, el proceso de regateo es fundamental, de forma tal que la contraparte demandará concesiones adicionales. Por último, resulta conveniente reflejar por escrito todos los acuerdos que se hayan alcanzado en el marco de la reunión o negociación.

EL MERCADO ARGELINO

Aunque la presencia de empresas españolas en Argelia es mucho más modesta que en el caso de Marruecos, no deja de ser un mercado de interés para el tejido empresarial español, especialmente en sectores como los de energía, infraestructuras, transportes, agroalimentación, medio ambiente, bienes de equipo, y construcción, entre otros, ade-

más de gozar de un papel clave dentro de la estrategia energética de España.

Al igual que en Marruecos, el árabe es el idioma oficial, si bien el francés se utiliza de forma habitual en el ámbito administrativo y de los negocios. La religión musulmana también está presente en el desarrollo de la actividad de las empresas.

En este caso la semana laboral comprende de domingo a jueves. Las reuniones suelen celebrarse principalmente en horario de mañana. Y se espera de la contraparte extranjera que sea la que lleve el peso de la reunión. Es importante evitar la ironía, y no herir el orgullo de la contraparte argelina. Entre los temas de conversación que no conviene abordar se encuentran la política, la cuestión del Sáhara Occidental y la situación del Magreb.

Conviene hacer hincapié en la conveniencia de reflejar por escrito todos los términos pactados, ya que la contraparte argelina exigirá su estricto cumplimiento.

Los argelinos, como también se había indicado para los marroquíes, conceden una gran importancia al desarrollo de las relaciones personales. La presencia frecuente o el propio establecimiento en el país resultan fundamentales para la realización de negocios en Argelia. Además es clave contar con un socio local que pueda facilitar los contactos con otras empresas y/o instituciones argelinas. En este sentido, la legislación nacional (Ley de Finanzas Complementaria, en vigor desde enero de 2014) exige la participación mayoritaria de un socio residente argelino para que una empresa extranjera pueda implantarse en Argelia. No obstante, una forma usual de entrada en este mercado del Magreb es a través de la participación en licitaciones públicas.

Las oportunidades de negocio que se pueden identificar en ambos países del Magreb son abundantes, pero no es menos cierto que la paciencia y persistencia serán buenos aliados para el desarrollo de negocios en esta región del norte del continente africano::

SEGUROS PARA EMPRESAS



CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Por momentos como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO