

Enrique Verdeguer, Director de ESADE Madrid, 15 de mayo de 2015

Cultura e internacionalización

Cuando se analizan las oportunidades y retos de las pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización tiende a olvidarse el papel absolutamente clave que desempeñan los aspectos culturales. Es evidente que internacionalizarse pasa por ser competitivo desde el punto de vista de contar con un producto o servicio de precio y calidad adecuados. Para ello, será necesario disponer de una estructura organizativa eficiente, que conlleve un tamaño de empresa razonable, una información adecuada y un capital humano bien formado para operar en un mundo globalizado, al margen por supuesto de los recursos necesarios para hacer frente a un proceso, como el de la internacionalización, que no es sencillo. Sin embargo, siendo todo esto cierto, no debiera menospreciarse la relevancia cada vez mayor que tiene un intangible como es la cultura. Es cierto que vivimos en un mundo cada vez más global, pero no deja de ser menos cierto que ese carácter global va acompañado de una multiculturalidad que es necesario conocer. Poco tienen que ver los usos y costumbres de unos mercados con otros y del conocimiento de dichos mercados depende en gran medida el que las operaciones comerciales fructifiquen y sean duraderas.

En el caso de Marruecos, estos aspectos culturales son si cabe todavía más importantes, especialmente para las empresas españolas. Una característica diferencial muy importante cuando nos enfrentamos ante el mercado marroquí es que frente a otros países, en el caso de Marruecos todo el mundo tiene una opinión preconcebida sobre el funcionamiento de dicho país. Estas opiniones están en buena medida basadas en estereotipos que no siempre coinciden con la realidad y que en muchas ocasiones condicionan la operativa posterior. A estos estereotipos se une un error bastante frecuente de nuestras empresas como es el hecho de querer modificar los usos y hábitos locales, en vez de asumirlos y adaptarse a ellos. En este sentido, conviene interiorizar que cada país es distinto y que no va a cambiar por mucho que nos empeñemos en ello.

Es por esto por lo que resulta fundamental ser muy profesional y preparar muy bien las reuniones sobre la base de estas peculiaridades que afectan a cuestiones tan importantes y variadas como la gestión del tiempo, la vestimenta, el idioma, la negociación de las condiciones de los contratos, etc. En todo caso, la experiencia me dice que el conocimiento entre Marruecos y España es algo asimétrico, es decir, en general la parte marroquí conoce mejor a la parte española que a la inversa. Y no cabe duda de que cuanto mayor sea la información que tengamos de la otra parte, sea cliente, proveedor o socio, mejor podrá ser la negociación.

De hecho, recomendaría a nuestras empresas que asistieran a las reuniones con humildad y con la idea de que delante se van a encontrar con personas en general muy bien preparadas y con una habilidad cultural para la negociación muy por encima de la media de los países occidentales. En definitiva, si al margen de un buen producto se es capaz de preparar bien las negociaciones, interiorizando la idiosincrasia cultural propia y evitando temas sensibles, buena parte del recorrido estará hecho. Y recuerden que cualquier gesto de reconocimiento y valoración de la cultura siempre es muy apreciado por todos, especialmente en culturas donde la relación personal acaba siendo unos de los elementos claves para que los negocios prosperen.

Aprovechamos para invitaros a asistir a la Jornada Destino Marruecos de Exportar Para Crecer (10 de junio de 2015 en Casa Árabe, Alcalá 62) donde Enrique Verdeguer moderará la mesa “el mercado”, de 11:15 a 12:30, con los siguientes participantes:

- *Joan Tristany, Director General de AMEC*
- *Enrique Asenjo, Director Territorial Centro de CESCE*
- *Carlos Dalmau, Director de Productos de Empresa de Banco Sabadell*