

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

La implantación de empresas españolas en Marruecos: Enfoques positivos y negativos

The establishment of Spanish companies in Morocco: positive and negative perspectives

Autora: D^a Hasna, Aabassati El Aaribi

Tutora: D^a Rocío, Peña Vázquez

D^a Carmen Dolores, Wehbe Herrera

Máster en Desarrollo Regional

**Escuela de Doctorado y Estudios de Posgrado de la Universidad de
La Laguna**

Curso Académico 2019/2020

Santa Cruz de Tenerife, el 07 de septiembre de 2020

RESUMEN

La internacionalización es la estrategia de crecimiento para desarrollo de mercados mundiales, consiste en la expansión a otras zonas geográficas de los bienes y servicios de una empresa, aprovechando su tecnología y sus capacidades de producción. A cambio, la empresa obtiene ventajas y ganancias garantizadas por esta estrategia (Pedrero, 2014, p.9).

Mediante la realización del presente trabajo, se pretende estudiar el proceso de la internacionalización en Marruecos, para conocer cuáles son los beneficios y los riesgos que las empresas deben afrontar a lo largo del proceso, entre otras cuestiones.

En los mercados exteriores, existen grandes empresas españolas que a través de sus actividades comerciales colaboran en la recuperación de la economía española. Para ello son un ejemplo a seguir para las pequeñas y medias empresas que encuentran dificultades y crisis en el mercado nacional. Sin embargo, antes de tomar la decisión de llevar a cabo el plan de la internacionalización, estas pequeñas entidades deben informarse muy bien sobre el funcionamiento del mercado de destino, la cultura del país, los gustos de su población, etcétera.

Para ayudar a estas empresas en su plan e incentivar su actividad se ha creado entidades españolas públicas especializadas en la internacionalización y ubicadas en diversos países, entre ellos Marruecos.

Palabras claves: Internacionalización, globalización, economía española, mercado marroquí.

ABSTRACT

Internationalization is the strategy for the development of world markets. It consists of the expansion of a company's products and services to other geographical areas, taking advantage of its technology and production capacities. In return, the company obtains advantages and profits guaranteed by this strategy. (Pedrero, 2014, p.9).

Through this project, the aim is to study the process of internationalization in Morocco, to know what are the benefits and risks that companies must face throughout the process, among other issues.

In foreign markets, there are major Spanish companies, which through their commercial activities help the recovery of the Spanish economy. For this they must be an example to follow for the small and medium sized companies that find difficulties and crisis in the national market. However, before taking the decision to carry out the internationalization plan, these small entities must be very well informed about the functioning of the destination market, the culture of the country, the tastes of its population, etc.

To help these companies in the plan and encourage their activity, public Spanish entities have been created that specialize in internationalization and are located in various countries, including Morocco.

Keywords: Internationalization, globalization, spanish economy, moroccan market

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	2
1.INTRODUCCIÓN.....	4
2.MARCO TEÓRICO	
2.1 La economía globalizada.....	4
2.2 El proceso de la internacionalización.....	6
3. Características de las empresas españolas implantadas en Marruecos.....	9
3.1 A nivel nacional: El caso de la empresa ICEX (España exportación inversiones)	12
3.2 A nivel autonómico: El caso de La Sociedad Canaria de Fomento Económico S.A. (PROEXCA).....	14
3.3 El Covid 19 y su impacto en el tejido empresarial español en Marruecos..	15
4. Ventajas de la internacionalización.....	16
5.Inconvenientes de la internacionalización.....	17
6.La responsabilidad social corporativa de las empresas internacionales.....	18
7. CONCLUSIONES.....	21
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
ANEXO I.....	25
ANEXO II.....	26

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas es una realidad económica que siempre ha despertado el interés por parte de los investigadores, siendo un tema de total actualidad por su trascendencia en la reestructuración de la economía desde una perspectiva regional. Por este motivo se pretende estudiar la estrategia de internacionalización de las empresas españolas en el mercado marroquí.

A su vez, para llegar a este fin, se ha fijado también unos objetivos específicos

- I. Conocer el fenómeno de la globalización y la economía globalizada.
- II. Profundizar en el conocimiento de la estrategia de internacionalización, analizando sus tipos, enfoques y las fases para llevarla a cabo.
- III. Destacar las actividades que realizan los organismos y entidades públicas españolas para el apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Marruecos.
- IV. Estudiar el fomento de la sostenibilidad en Marruecos, por parte de las empresas españolas.

En relación con el enfoque metodológico, se trata de un estudio para familiarizarse con el concepto de la internacionalización, sus fases, tipos y características. Así como enfatizar las hipótesis que podrían ser objeto de investigación en el futuro y dar continuidad a la misma.

Para conseguir las metas planteadas, por un lado, se ha recurrido a fuentes de información secundarias para obtener conceptos teóricos sobre la estrategia de internacionalización. Básicamente la revisión bibliográfica de libros y documentos internos de las empresas como memorias anuales e informes sobre la sostenibilidad. Por otro lado, para acercarse a la realidad del proceso de la internacionalización y analizar de modo práctico la información, se ha recurrido al empleo de fuentes primarias, mediante la realización de una encuesta cualitativa on-line contestada a través del correo electrónico por la empresa ICEX España Exportación e Inversiones ubicada en Rabat y por la Sociedad Canaria de Fomento Económico S.A PROEXCA, ubicada en Agadir (Sánchez, 2013).

Para abordar este estudio y darle una estructura, primero se introduce el tema planteado, a través del marco teórico de la economía globalizada y la internacionalización para tener un conocimiento previo, antes de estudiar profundamente las etapas que requiere este proceso y características de las empresas españolas implantadas en Marruecos. Analizado su contexto actual, haciendo hincapié en las ventajas y dificultades que conllevan. Por último, se cierra el trabajo con las conclusiones globales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La economía globalizada.

Desde los siglos anteriores hasta la actualidad, el mundo no ha dejado de experimentar revoluciones, transformaciones y cambios. Sean éstos económicos sociales e incluso tecnológicos. A días de hoy se puede enumerar varias causas que han influenciado los cambios socioculturales dentro de cada nación. No obstante, el presente trabajo se centra en la causa universal, denominada la globalización que con la ayuda de la tecnología ha logrado unir los mundos y sus realidades.

El fenómeno de la globalización en la economía supone una mayor interrelación entre las economías nacionales, que se manifiesta debido a mayores relaciones comerciales, mayores relaciones de servicios, mayores movimientos de capitales y

mayor número de empresas multinacionales. Y como consecuencias, mayor competitividad entre las economías y las empresas. Para ello, se utiliza el término cambios socioculturales para hacer referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales, culturales y económicos de una sociedad. De tal modo, un elemento sociocultural tendrá que ver exclusivamente con las realizaciones humanas que puedan servir tanto para organizar la vida comunitaria como para darle significado a la misma. El cambio social consiste en la evolución de las sociedades, desde cambios a gran escala hasta pequeñas alteraciones. Los cambios más desatacados a lo largo de la historia, han sido tecnológicos, gracias al descubrimiento de los ordenadores. En la actualidad “el cambio social depende en gran medida de los medios de comunicación digitales y de Internet, puesto que se sitúan como la principal fuente de información, intercambio y comunicación. De forma que los cambios sociales en el sector comercial, al tener una mayor competencia mediática, suele estar influenciado por los medios de comunicación digitales” (García, 2015, p.30).

De ahí que, las empresas que pretenden evolucionar y maximizar sus beneficios económicos, deben aprovechar estos cambios socioculturales y la tecnología para valorar la estrategia de implantarse en un país extranjero.

En este sentido, autores como (Vázquez, 2001, p.76) señalan que la globalización es un proceso vinculado al territorio, no sólo porque afecta a las naciones y países, sino sobre todo porque la dinámica económica y el ajuste productivo dependen de las decisiones de inversión y de localización de los actores económicos y de los factores de atracción de cada territorio.

La movilidad de las organizaciones empresariales, tiene una relación muy estrecha con las transformaciones mundiales más amplias en los ámbitos económico, social, político y tecnológico que están afectando al desarrollo regional.

Asimismo, las empresas internacionalizadas están vinculadas con la tecnología y la innovación, pues actúan en combinación con las corrientes comerciales y de inversión a través de las conexiones históricas, geográficas y geopolíticas entre los países y comunidades. Ya que la tecnología está siendo cada vez más indispensable en todo el proceso de internacionalización, especialmente las formas más nuevas de tecnología. Por ejemplo, para llevar a cabo la organización y la gestión de la estrategia del negocio se utiliza *el E-business*; para destacar los productos y/o servicios que ofrece la empresa, se usa *E-marketing* o el marketing digital para hacer publicidad a través del Internet, mientras que el *E-commerce* se usa para agilizar la compra venta de los productos y/o servicio en línea y el uso de las tecnología de información y comunicaciones, en adelante (TICs) para el intercambio de información de última hora entre las empresas en todos los países (Alfatec, 2018).

Por otro lado, (Murillo, 2000) considera que, por motivo de la globalización de las economías, se hace imperativa la formulación, fijación y estructura del proceso de internacionalización. Aunque, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas aún no han planeado una estrategia de acceso a los mercados externos, siendo necesaria dentro de los mercados neoliberales. Es decir, las empresas no tienen que depender solamente del mercado doméstico, sino de participar en otros mercados externos, lo cual trae muchas ventajas como la diversificación del portafolio, la presencia en dos mercados, la generación de divisas, el tener mayor competitividad.

En breves palabras, la economía globalizada de forma simultánea es causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas.

2.2 El proceso de la internacionalización.

La universalidad del proceso económico ha obligado a las empresas a enfrentarse a una elevada competencia, a una necesidad constante y progresiva de innovación y a la tendencia de una homogeneización de los mercados internacionales. Pues, estamos ante un entorno global en continuo proceso de cambio, que exige un esfuerzo considerable de análisis e identificación de las capacidades, habilidades y búsqueda de aquellas ventajas competitivas.

Permitiendo así, tomar posiciones y establecer la mejor estrategia de crecimiento. Y por supuesto, la implantación en un mercado determinado para conseguir los objetivos de la empresa. Precisamente, la estrategia de la internacionalización cada vez está ganando más importancia en el entorno empresarial, puesto que supone una solución para la continuidad y crecimiento del tejido productivo español.

Los autores (Espinosa, Ortega ,2015, p.22) destacan una definición diciendo que la internacionalización no es más ni menos que la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera. Podríamos decir que consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro. Por tanto, aunque existen diversos grados en la internacionalización de una empresa, se dice que una empresa busca la internacionalización o se halla en ella cuando vende productos al exterior, importa productos desde el exterior, se implanta productivamente en otro país, establece filiales o establecimientos permanentes en el exterior, se halla activamente en la búsqueda de nuevos socios comerciales; en definitiva, está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo. Podríamos definir la internacionalización como aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural.

Por tanto, el proceso de internacionalización consiste en varias fases, a través de las cuales una organización logra atravesar las fronteras de su país de origen y se inserta en los mercados de otros países, para poder hacer llegar sus productos y servicios, consiguiendo así sus objetivos establecidos.

Espinosa y Ortega (2015) en su trabajo el *plan de internacionalización empresarial* plantean que la internacionalización de las empresas, implica seguir las siguientes etapas:

Primera: La importación que consiste en comprar, introducir y pagar bienes o servicios que se encuentra fuera de los límites del mercado español, pero que penetran en nuestro mercado doméstico. Es decir, la empresa adopta una actitud activa en la búsqueda de socios comerciales y clientes en los mercados exteriores.

Segunda: La exportación, que se trata de la acción de vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado español. Es decir, la empresa adopta una actitud pasiva y recibe pedidos del exterior.

Tercera: La deslocalización productiva hacia un tercer país, que consiste en trasladar el centro productivo de una empresa a un tercer país con el objetivo del uso de

economías de escala¹, abaratar costes en la mano de obra, localizar trabajadores cualificados o recibir ayudas e incentivos . Por tanto, se trata de implantarse en un país extranjero que permite a la empresa tener más ventajas y ser más competitiva en términos de costes.

Cuarta: La transmisión internacional de *Know How*, se trata de los acuerdos de transferencia tecnológica entre empresas. En la medida en que la empresa transmisora de la información genere beneficios a través de esta transmisión y que las empresas receptoras de la información se encuentren en terceros países. Por tanto, la transmisión del *know how* que las empresas desarrollan en sus procesos forma parte de su valor intangible, un valor incalculable que ofrece una ventaja competitiva innegable. Empresas con acuerdo *joint venture* ² internacional en varias ocasiones ceden la transmisión del conocimiento su *know how*, en la alianza estratégica.

Quinta: La inversión directa en el exterior, mediante la creación de filiales que supone que la implantación empresarial quedaría contemplada en la inversión directa en el país de destino, puesto que no es posible deslocalizar un centro productivo sin invertir mucho capital. La movilidad de las empresas en su afán por estar cerca de sus clientes, ha llevado a que se realicen inversiones directas en edificios, almacenes, exposiciones, fábricas, personal contratado en el país exterior. Por ende, la empresa busca tener presencia en ese mercado a través de una presencia física. No sería posible tener una filial sin una inversión económica necesaria para materializarla.

Como ya se ha estudiado, en una economía cada vez más globalizada, se hace necesario que las empresas compitan fuera de sus mercados nacionales, abandonando así su ámbito geográfico conocido y su zona de *confort*, realizando actividades en otro país distinto. Con el fin de tener un progreso de productividad eficaz e eficiente.

Asimismo, la internacionalización se ha convertido en una estrategia fundamental de crecimiento de muchas empresas y ha experimentado una tendencia positiva siendo un pilar importante para garantizar el avance económico de las regiones a largo plazo. De ahí que se puede decir que el proceso de la internacionalización es un proceso lento pero continuo y con orden, según explican los autores Johanson y Vahln (1977) mediante un estudio llamado modelo incremental de *Uppsala* realizado con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados obtenidos, desarrollaron este modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de la empresa. Esta teoría describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual en el que las empresas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar progresivamente sus recursos comprometidos en los nuevos escenarios territoriales en que se implantan.

Por su parte, Villar (2000) detalla que las organizaciones, tratan de evitar el riesgo y la incertidumbre, desarrollando sus primeras actuaciones internacionales en países con menor distancia cultural entendiéndose como tal el conjunto de factores tales

¹La relación técnico-económica de las economías de escala en las inversiones es el resultado de la disminución relativa del costo del capital de inversión por unidad de producción en la medida en que se incrementa la capacidad de producción de los proyectos de inversión en la industria. (Castro, Pichardo, 2009, p.1).

²Es un acuerdo entre dos o más empresas diferentes para colaborar con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos. (Tamez, 2017)

como el idioma, la cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político que dificulta el flujo de información entre los mercados y la empresa. Por tanto, las empresas comenzarán exportando a países vecinos, mejor conocidos y similares a ellas en la práctica de negocios.

En el supuesto de Marruecos, hay una cercanía geográfica favorable, pero hay una distancia cultural e idiomática que supondrá un reto a la implantación de la empresa.

También, plantea que el proceso de internacionalización puede transcurrir por una vía denominada "cadena de establecimiento". Con ello se refiere al hecho de que la empresa se desarrolla en un determinado mercado internacional invirtiendo recursos de forma secuencial, dependiendo la cantidad de recursos invertidos en el mercado de destino del grado de conocimiento que la empresa tenga del mismo. Por ello cuanto mayor sea el grado de conocimiento de la empresa sobre determinado mercado, mayor será la tendencia natural a invertir recursos en él.

Teniendo en cuenta las etapas que se han expuesto anteriormente. De acuerdo con (Canals,1997) citado por (Araya, 2009, p.19) se puede destacar cuatro tipos de empresas internacionalizadas:

- ✚ **Exportadora:** Es la empresa que ofrece y vende sus bienes y servicios en el mercado exterior, sus ingresos los obtiene con las divisas que le pagan al comprarle productos. Las empresas se benefician de la exportación porque aumentan sus ingresos al no depender solo de su mercado nacional, su marca y producto se vuelve conocido a nivel internacional y se posiciona mejor en el mercado. Esta exportación presenta dos características, por un lado la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y por otro la concentración de actividades de la empresa en el país de origen (Quiroa, 2019).
- ✚ **Transnacional:** Son grandes empresas que tienen una casa matriz en su país de origen y luego expanden sucursales en otros países del mundo, para producir y comercializar sus bienes y servicios. Por sus grandes dimensiones son empresas que tienen una gran influencia en el comercio internacional, debido al empleo avanzado de la tecnología que utilizan en sus operaciones de producción y comercialización. Además según Bartlett y Ghoshal (1989) este tipo de empresas combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.
- ✚ **Global:** Esta empresa considera el mercado mundial como un mercado único, teniendo la posibilidad de ingresar y actuar en cualquier país del mundo. Aunque tienen unidad de decisión para tomar estrategias globales, los bienes y servicios que producen se adaptan a cada mercado, según las necesidades y expectativa de cada consumidor local. Sus productos son diferentes en cada mercado. Pues, (Porter,1986) destaca que no basta con concentrar actividades, sino que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado. O sea, no se puede vender el mismo tipo de productos alimenticios en Marruecos que en Francia.

- ✚ **Multinacional:** Es la empresa que posee activos o instalaciones en otro u otros países del mundo, que no sea el de su mercado nacional. Generalmente, tienen procesos de producción y personal en todos los países donde operan, pero la estrategia y acción empresarial global se coordina desde una sede central. En otras palabras, el objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero.

3. Características de las empresas españolas implantadas en Marruecos

La internacionalización empresarial se posiciona como una de las causas para aumentar los beneficios dentro del mundo de las organizaciones. De hecho, es una solución que sirve tanto para empresas de gran tamaño como para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en adelante, se trata de una organización mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados³.

A su vez, (Quirk, 2014) especifica varias características que las Pymes españolas debe tener para producir en otro país y participar en nuevo mercado. Las empresas deciden previamente el enfoque de su negocio y tienen definida una estrategia de internacionalización y su plan de actuación.

Además de asegurarse de contratar al personal adecuado y cualificado. El autor considera oportuno que la empresa española ofrezca un bien y /o servicio de calidad y competitivo considerando los estándares internacionales en su diseño y producción. Luego debe de seleccionar el mercado teniendo en cuenta criterios como similitud, proximidad, expectativas de crecimiento, estabilidad, familiaridad minimizando así riesgo. Para que se introduzca en el mercado elegido, una vez analizadas las distintas vías de acceso: exportación, explotación de licencia o inversión productiva. Y por último fijar mecanismos eficaces de coordinación, evaluación y control.

Por su parte, (Canals, 1994) se muestra de acuerdo con (Quirk, 2014) ya que opina que otra característica que debe tener las empresas española a la hora de implantarse en otras regiones es el hecho de tener en cuenta, varias cuestiones como la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente entre los mercados internacionales, el riesgo de cambio, la estabilidad políticoeconómica y la familiaridad de la empresa con dichos mercados.

Asimismo, (Canals, 1994) señala algunos objetivos que suelen fijar las Pymes que pretenden internacionalizarse. Como, aspirar a abrir nuevos mercados con costes de producción más bajos, una estructura de la producción y una distribución de la empresa más eficiente.

En este sentido, Marruecos brinda a las Pymes españolas la posibilidad de conseguir una cuota en un mercado próximo, ganar más competitividad debido a los bajos coste

³La UE, a través de la Comisión Europea (2003) considera empresa a cualquier entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. Dentro de ellas, se encuentran las pymes que tienen 3 categorías: Mediana está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Pequeña, cuando la empresa ocupa menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros. Microempresa, cuando la empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros. (Comisión Europea, 2003, p.4)

de materia y mano de obra de la cadena de valor en todos los sectores económicos, sean de servicio, industrial o agropecuario.

Según el informe de (ICEX España Exportación e Inversiones, 2015), el Estado español, a través de el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Real Instituto Elcano (RIE), han elaborado diversos documentos actualizados y guías informativas para intentar ayudar y orientar lo máximo posible a las Pymes sobre la realidad económica, política y sociocultural de Marruecos. Disminuyendo así las incertidumbres y el miedo a lo desconocido.

Pues, siguiendo los datos ofrecidos por ICEX, las empresas españolas pueden aprovechar las zonas francas de exportación que son determinados espacios del territorio aduanero marroquí donde se autoriza la implantación de empresas para realizar actividades de exportación con vocación industrial o comercial, así como las actividades de servicio ligadas a aquellas. Estas actividades realizadas en las zonas francas gozan de un tratamiento fiscal específico y no están sujetas al régimen general de comercio exterior ni a la reglamentación de control de cambios. Cada zona está creada y delimitada por un decreto que fija la naturaleza y las actividades de las empresas que pueden implantarse en ellas.

Actualmente existen en Marruecos ocho zonas francas y son las siguientes:

- El complejo Tanger Free Zone, perteneciente al puerto de Tánger (Tanger Med), que contiene a su vez dos zonas francas: la zona franca de exportación de los puertos y una zona franca extra portuaria.
- Zona franca de Melloussa y la contigua zona franca Tanger Automotive City.
- Zona de Dakhla y El Aaiún.
- Zona franca de almacenamiento de hidrocarburos en el área de Kebdana y Nador (proyecto Nador West Med).
- Zona franca de Kenitra, la Atlantic Free Zone, que cuenta con una superficie de más de 344 ha, de las cuales 150 ha corresponden a la zona libre.
- La zona franca de Midparc, en Nouaceur (Grand Casablanca).
- La zona franca del Tecnopole de Oujda.
- La zona franca de Technopolis en Rabat.

Estas zonas económicas especiales reciben un tratamiento fiscal específico que mejora el régimen general de las inversiones. La condición para que una empresa pueda implantarse en una zona franca, así como poder disfrutar de su régimen fiscal especial, es que al menos el 70% de su cifra de negocio provenga de la exportación. (Oficina Económica y Comercial de España, 2020, p. 20).

En definitiva, las empresas españolas han de aprovechar estas ventajas, para su desclocalización industrial, en la medida de los beneficios que pueden obtenerse de la reducción de costes, de un mejor aprovisionamiento de determinadas materias primas o de importantes exenciones fiscales.

Igualmente, (ICEX España Exportación e inversiones, 2020) afirma que “la mayor parte de la actividad económica española se concentra en el eje costero atlántico Casablanca-Rabat-Tánger.

- ❖ Los sectores textil, cableado, automóvil y sus componentes se ubican en Tánger y Kenitra.
- ❖ El sector servicios, aeronáutico, importación/distribución en Casablanca.
- ❖ El sector de la química, siderurgia y fosfatos en Jorf Lasfar.
- ❖ El sector de la agroindustria se encuentra en Meknes y Agadir.

- ❖ Por último, el sector turístico se desarrolla principalmente en Marrakech y Agadir.

Adicionalmente, Marruecos es un mercado prioritario para España, siendo su primer socio comercial en África. El 44% de las exportaciones españolas a África en 2018 tuvieron como destino Marruecos este porcentaje ha subido hasta el 45,65% en el 2019” (Guía País, 2020).

Escribano y Jaidi (2009) han realizado una investigación sobre *el entorno económico y las oportunidades de inversión en Marruecos* y señalan que “el flujo de inversiones españolas hacia Marruecos ha tenido un aumento en los últimos años, siendo el primer destino de la inversión española en África, consolidándose España como segundo inversor en el país. Esto se plasma en una fuerte diversificación por sectores, una vez descontado el impacto de las grandes operaciones, que han ido abriendo el camino a pequeñas inversiones en todo el espectro sectorial, muchas de ellas por parte de pequeña y mediana empresa españolas. Esto revela que la cercanía geográfica y la densidad del entramado económico bilateral proporciona a las Pymes españolas una doble oportunidad de diversificar sus mercados y/o deslocalizar en Marruecos parte de su actividad sin necesidad de alcanzar escalas elevadas de producción, como suelen exigir países emergentes más distantes y con acceso más difícil y complejo a sus mercados. Otro elemento de penetración es la descentralización geográfica de las inversiones españolas, que han pasado de concentrarse en Rabat y Casablanca a capilarizarse por todo el país, especialmente en la zona Norte” (pp.13-124).

Por ello, a continuación, se detalla a través de una tabla de contenido ejemplo de algunas Pymes españolas que han establecido una estrategia de internacionalización en Marruecos y han logrado implantarse con éxito en distintos sectores de actividad económica.

EMPRESA	SECTOR	Lugar de implantación
FRIGODAR INSTALACIONES AGRICOLAS SL	Agricultura	Rabat
BARAHONA OBRAS Y SERVICIOS, S.L	Construcción y obras públicas	Rabat-Salé-Kénitra
COMPANÍA ESPAÑOLA DE PETROLEOS SAU	Oil&gas	Agadir
ENDESA SA	Energías renovables y agua	Tétouan-Al Hoceïma
CALCINOR SERVICIOS SA.	Minería	Casablanca-Settat
BARCELO GESTION HOTELERA S.A	Turismo	Casablanca
ALOE PLUS LANZAROTE SOCIEDAD LIMITADA	Salud y cosmética	Agadir
ARTALDE, SA	Pesca	Agadir
ALSA GRUPO SL	Transporte y logística	Tanger
ALIMINTER S. A	Alimentación	Fès-Meknès
ITURRI SA	Textil	Casablanca-Settat
ALEJANDRO ALTUNA S.A	Electricidad	Casablanca-Settat
ALMACEN DE INDUSTRIA Y AUTOMOCION S	Automoción	Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

*Fuente:*Elaboración propia a través de datos de las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior (2020).

Según los datos que proporciona ICEX, actualmente en el mercado marroquí se encuentran activas 352 empresas españolas que operan en muchas regiones.

De ahí que, se puede decir que en el mercado globalizado se encuentran no solo potentes empresas multinacionales sino también pequeñas y medianas empresas. Además, en el ejemplo de estas Pymes se refleja la teoría del modelo de *Uppsala* estudiado anteriormente, pues se desarrollan primero en su mercado español, luego a través de decisiones y de modo gradual logran expandirse y crecer internacionalmente.

3.1 A nivel nacional: El caso de la empresa ICEX (España exportación e inversiones).

ICEX España Exportación e Inversiones, en adelante (ICEX), es una entidad pública dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo especializada en promover la internacionalización de la economía y de la empresa española y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España. Su trabajo abarca toda la cadena de valor de los sectores económicos del país, diseñando programas, realizando actividades y prestando servicios orientados a las empresas españolas, teniendo en cuenta el sector en el que operan, su tamaño, su grado de internacionalización, su lugar de residencia o sus mercados objetivo.

Su misión es impulsar de forma eficiente la proyección internacional de las empresas españolas, con especial atención a las Pymes, para contribuir a su competitividad y a la creación de empleo, además de potenciar la atracción de inversiones extranjeras a España, acelerando un crecimiento económico más inclusivo y sostenible. Su visión es continuar siendo una referencia clave del sistema de apoyo a la internacionalización, reforzando su posición aportando la fiabilidad y confianza que las empresas requieren. Sus valores son: la inclusividad, ya que ayuda principalmente a las Pymes, fomentando el empleo de calidad con mayor productividad y valor añadido, para elevar el nivel de renta en todas las comunidades autónomas de España. La aceleración, porque presta especial atención a aquellos sectores y mercados con mayor potencial de crecimiento y se refuerzan los elementos competitivos de la empresa para optimizar su aprovechamiento de éstos. La sostenibilidad, pues facilita la competitividad estructural de las empresas, promoviendo estrategias ambientales, sociales y de gobierno corporativo que contribuyen al cumplimiento de la Agenda 2030.

Siguiendo la memoria anual (ICEX, 2019) para llevar a cabo sus objetivos presenta el Plan Estratégico 2019-2020, aprobado por su Consejo de Administración del 25 de julio de 2019. Este Plan se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027. Concretamente, a través de este plan ofrece los siguientes servicios:

Servicios de información, asesoramiento y capacitación empresarial

Ventana Global
Sistema de Portales (o Plataformas de información on-line)
Documentación: Estudios e informes
Revista El Exportador
Oportunidades de negocio
Simulador de costes de establecimiento
Aula Virtual
ICEX CONECTA
Asesoramiento financiero
Asesoramiento en comercio electrónico
Servicios de apoyo a la exportación
Programa ICEX Next
Actividades e instrumentos de promoción: Ferias: Espacio España Pabellones oficiales Participaciones agrupadas Stands informativos sectoriales etc..
Servicio de apoyo a la implantación
Actividades de promoción de inversiones
Plataformas de apoyo en el exterior
Servicios de formación
Formación y capacitación
Programas de becas de internacionalización empresarial
Programa de estudiantes en practicas
Servicios de atracción de inversiones extranjeras
Financiación y relaciones con inversores
Actividades de promoción y captación
Clima de negocios e indicadores de competitividad
Cooperación institucional para la internacionalización
Cooperación institucional nacional

Fuente: Elaboración propia a través del portal Web www.icex.es

Asimismo, según los resultados de la encuesta que se ha realizado a la empresa acerca de la internacionalización en Marruecos. Indican que “la apertura de las Oficinas Económicas y Comerciales en Rabat y Casablanca supuso el hito principal para la implantación y desarrollo de ICEX en Marruecos, socio comercial clave para España.” Además las líneas de actuación que realizan para incrementar el nivel de internacionalización de las empresas españolas en Marruecos son “Por una parte, la organización de actividades como ferias y encuentros empresariales que fomentan la creación de contactos y los intercambios comerciales. Destacar también los Servicios Personalizados, que permiten identificar potenciales socios, realizar estudios de mercado a medida o dar apoyo en destino”.

3.2 A nivel autonómico: El caso de La Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A. (PROEXCA)

La Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A., en adelante (PROEXCA) es una empresa pública adscrita a la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias. Especializada en la mejora de la competitividad de la empresa canarias a través del apoyo a la internacionalización y la atracción de inversiones extranjeras en sectores estratégicos para el desarrollo de las islas como son las energías renovables, el turismo, la logística y el transporte y las TICS.

Su misión es promover la internacionalización de la empresa canaria, fortalecer el tejido empresarial canario y atraer inversiones de sectores estratégicos hacia Islas Canarias (Memoria anual Proexca, 2018, p.3).

Elvira Butler, la delegada de Proexca en Agadir, ha respondido al cuestionario, diciendo que “la delegación de PROEXCA en Marruecos está en funcionamiento desde 1997. Se constituyó formalmente como una sucursal de la empresa pública Promociones Exteriores de Canarias, S.A., que es como se llamaba PROEXCA antes de su fusión con la Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A. en 2003. En Marruecos, las sucursales, aunque no tienen personalidad jurídica propia porque están ligadas a la empresa matriz, son consideradas como establecimientos permanentes, por lo que los pasos a seguir son prácticamente los mismos que para una empresa de nueva creación: dar de alta la sucursal en el Registro de Comercio (equivalente al Registro Mercantil), en la Oficina de Impuestos (Hacienda) y en la Caja Nacional de la Seguridad Social (CNSS). En la elección de la ciudad de Agadir para ubicar la delegación de PROEXCA fue determinante el hecho de que la gran mayoría de las empresas canarias que operan en este país están instaladas en esta ciudad, además de la existencia de conexiones aéreas (pasaje y carga) y marítimas (de carga) regulares operando entre Canarias y Agadir. En la actualidad hay 37 empresas canarias instaladas en Marruecos, de las cuales más de 20 están en Agadir. Son empresas ligadas principalmente a la pesca y a la actividad portuaria: comercialización de pescado, reparaciones navales, suministro de buques; y a la actividad turística, entre otras.

PROEXCA, para ayudar a las Pymes canarias en Marruecos presta diversos servicios que se detallan a continuación:

- Programa de apoyo a la internacionalización de las empresas canarias.
- Organización de misiones comerciales directas de empresas canarias a Marruecos.
- Organización de misiones comerciales inversas de empresas marroquíes a Canarias.
- Participación en ferias y salones profesionales en Marruecos.
- Organización de foros, jornadas informativas.
- Búsqueda, identificación y difusión de licitaciones y concursos públicos.
- Identificación y captación de proyectos y oportunidades de negocio para las empresas canarias con posibilidad de internacionalizar su actividad hacia Marruecos.
- Elaboración de estudios de mercado de interés para las empresas canarias.
- Identificación de posibles clientes o proveedores.
- Organización de agendas de reuniones en sus viajes de prospección a Marruecos.
- Asesoramiento, información y acompañamiento a las empresas canarias durante todo el proceso de implantación en el país.”

3.3 El Covid-19 y su impacto en el tejido empresarial español en Marruecos.

La crisis del Covid-19, ha cambiado la vida en todos los aspectos, poniendo en primer lugar la importancia de la salvaguardia de la salud de las personas.

Desgraciadamente, los movimientos internacionales cualquiera que sea su naturaleza, son una causa de propaganda de la pandemia mundial. Por eso, muchos países han cerrado sus fronteras y Marruecos ha sido uno de los primeros.

Según el Ministerio de Sanidad marroquí, se ha declarado el primer caso positivo de Covid-19 el día 2 de Marzo. Más tarde, el día 13 de marzo se ha anunciado la suspensión de todas las conexiones marítimas y aéreas con España. Luego, el cierre de las fronteras terrestres con Ceuta y Melilla, y la cancelación paulatina de todos los vuelos a Europa, hasta cerrar definitivamente el espacio aéreo. El día 10 de junio han iniciado la desescalada, intentando adaptarse a la “nueva normalidad”.

Por tanto, se puede decir que este virus tiene un impacto negativo sobre el desarrollo y la productividad de las empresas españolas en Marruecos. Pues seguramente han tenido que cancelar sus reuniones con clientes o proveedores, viajes entre otras cosas.

Lamentablemente, aunque el gobierno marroquí ha adoptado las medidas para intentar frenar el contagio. A días de Agosto el número total de contagios ha aumentado a 50.812 casos, de los cuales 35.040 personas han sido curadas y 858 han fallecido. Según los datos que ofrece el Ministerio de Sanidad marroquí en su portal web⁴.

No obstante, para adaptarse a este triste acontecimiento y enfrentarse a esta crisis que ha perjudicado la economía internacioanl. “ICEX cumpliendo con el objetivo de mejora de la gestión interna, recogido en el Plan Estratégico 2019-2020, puso en marcha el primer *Programa de Teletrabajo ICEX*. Esto, le ha permitido adaptarse de forma relativamente rápida y eficaz a las condiciones impuestas por el confinamiento.

⁴Véase: Ministerio de Sanidad de Marruecos:<http://www.covidmaroc.ma/Pages/AccueilAR.aspx>

Asimismo, es considerable destacar que este Plan Estratégico 2019-2020, les favoreció en la reorganización de otros trabajo e eventos. De tal manera que en plena pandemia ha permitido promover y facilitar la multicanalidad comercial, integrando los canales *online* y *offline*, tanto en los puntos de venta como en las estrategias de marketing. También, en estos momentos difíciles han prestado un apoyo específico a los sectores digitales y su integración en la oferta exportable y la imagen de marca de la capacidad productiva en el exterior. En este sentido, se está potenciando la internacionalización de la economía digital en sectores como *FinTech*, *EdTech* o *Travel Tech* o con programas como Desafía. Y también a través de toda la oferta formativa, como el Máster en International e-Business y los cursos online en marketing digital para la internacionalización, comercio electrónico internacional o *‘How to use internet to explore new export markets’* (ICEX, 2019, pp.6-14).

En estas líneas también se ha organizado el día 30 de abril de 2020 un webinar bajo el título *“Marruecos-Covid19: situación actual y perspectivas para la empresa española”*⁵. Para orientar a las Pymes españolas que trabajan en Marruecos y explicar las medidas adoptadas a consecuencias de la situación del Covid19. Por ejemplo, en materia de fiscalidad (suspensión de controles fiscales) declaración de impuestos, aplazamiento de las cuotas de créditos y arrendamientos a empresas y autónomos en dificultades económicas entre varias cuestiones.

4. Ventajas de la internacionalización

A lo largo del trabajo, se ha destacado el enfoque positivo de la internacionalización y en el contenido del presente epígrafe se estudia de forma profunda las ventajas que a su vez permiten averiguar por qué la estrategia de la internacionalización es tan necesaria para las Pymes españolas.

En este marco, el autor Otero (2008) plantea algunas virtudes de la internacionalización. Pues, la empresa al deslocalizar algunas de sus actividades, puede tener acceso a recursos que no podría obtener en las mismas condiciones en su país, permitiendo al empresario aprovechar oportunidades puntuales en el mercado internacional. Incluso, cuando la empresa en el exterior tenga éxito, se incrementarán sus ventas y con ellas las economías de escala, reduciéndose por tanto los costos unitarios de fabricación.

La implantación empresarial en el extranjero permite alargar el ciclo de vida del producto, mediante la etapa de la exportación a países menos desarrollados para poder mantener o incrementar las ventas de los productos que en mercados maduros están ya obsoletos y en declive. Por otra parte, se favorece también el crecimiento en ventas, en rentabilidad y en la mejora de su imagen de marca y prestigio en el mercado debido a su proyección internacional.

Por último, la internacionalización ofrece la posibilidad de aprender de la actuación de los competidores extranjeros y de las exigencias de la demanda en el exterior y con ello nuevas oportunidades de negocio.

Respecto a esto, se observa que el planteamiento de este autor, se ajusta a la realidad de las empresas entrevistadas. Puesto que para ICEX, la internacionalización le ha permitido “conocer de primera mano las características de cada mercado y mejorar su red de contactos, para poder transferir luego ese conocimiento a las empresas

⁵Véase webinar Marruecos-Covid19: situación actual y perspectivas para la empresa española. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/webinario-marruecos-covid19-situacion-actual-y-perspectivas-para-la-empresa-espanola>

españolas con interés en dichos mercados”. Es decir, han adquirido aprendizaje y experiencia. De igual manera, (Jiménez, 2019) señala para las empresas españolas en Marruecos existen ventajas fiscales en ciertas zonas francas para la industria. Por ejemplo, la región de Tánger-Tetuán dispone de diferentes áreas con enormes incentivos logísticos, fiscales y estratégicos para los sectores de energías renovables, industria auxiliar de automoción, aeronáutica, agricultura.

Por otro lado, la ventaja de la internacionalización para POEXCA, ha sido la deslocalización, pues defienden en el cuestionario que “el hecho de contar con delegaciones en distintos países, llevar a cabo muchas acciones de promoción a favor de las empresas canarias y los buenos resultados obtenidos por éstas ha generado mucho valor añadido. Del mismo modo, en Marruecos ha encontrado oportunidades de negocio para las empresas canarias, principalmente en los sectores en los que Canarias tiene mucha experiencia: turismo, agua, energías renovables, urbanismo, ingenierías, logística, consultoría, economía azul. Un nicho de negocio para las empresas canarias son las licitaciones públicas. En Marruecos se movilizan al año algo más de 18 mil millones de euros, para concursos de todo tipo, como, por ejemplo, para realizar estudios de ordenación del territorio, de tratamiento de aguas, de infraestructuras portuarias, acuicultura, entre otros. Por otro lado, se prevé que, después de varios años de obras de ampliación, en los próximos meses se inaugure el nuevo puerto de Tarfaya, lo que va a propiciar una nueva línea marítima mixta de pasaje y carga entre Fuerteventura y Tarfaya que, con toda seguridad, va a dinamizar las relaciones comerciales y el flujo turístico entre Canarias y Marruecos.”

5. Inconvenientes de la internacionalización

Por medio de las desventajas, se destacará el enfoque negativo y se puede deducir las incertidumbres y los riesgos que tiene las empresas hacia la internacionalización. Los autores (Escribano y Jaidi, 2009, p.14) advierten que entre los principales obstáculos se pueden destacar” la corrupción, las deficiencias del sistema judicial, la rigidez del mercado de trabajo, las carencias en materia de formación, la fragmentación y descoordinación de los procesos de decisión pública, y los elevados costes de la energía y los terrenos industriales. Ninguno de estos problemas resulta irresoluble, pero es importante que el empresario tenga conciencia de su existencia para establecer desde el principio medidas destinadas a abordarlos como retos estratégico.”

Por su parte Suárez (2014) enumera otros inconvenientes como la necesidad de modificar las características y presentación de los productos o servicios de la empresa adaptándolos al mercado de destino y su culturas y gustos. La potencial posibilidad de reestructuración e incremento de los recursos humanos que se deberá llevar a cabo, pues tiene que contratar profesionales locales para evitar, no sólo los costes sobrevenidos que producirían una mala interpretación, sino también un deterioro de la imagen de marca. La complejidad de la logística y el transporte de mercancías, la necesidad de una búsqueda de información muy exacta y actualizada sobre el país de destino, la dedicación de tiempo a viajes y reuniones internacionales, así como la adjudicación de importantes recursos financieros al proceso.

De igual forma, se comprueba a través de la encuesta que ambas empresas afirman las ideas de estos autores. Pues ICEX manifiesta que “las empresas que han abordado este mercado, han debido adaptarse a diferencias culturales, idiomáticas, medios de pago, etc. a la hora de hacer negocios. Además, antes de la implantación

del acuerdo comercial entre la UE y Marruecos, existían más aranceles y barreras comerciales que dificultaban las ventas en este país.”

Asimismo PROEXCA, anuncia que “para hacer negocios en Marruecos, la presencia física es muy importante. No es un país para hacer negocios a distancia, ya que aquí se le da mucha importancia a las relaciones personales, en todos los ámbitos, por lo que el empresario/a debe tener en cuenta que hay que invertir tiempo y dinero en este sentido.

Por otro lado, tanto la cuestión idiomática como la cultural pueden suponer un escollo que se puede salvar, por un lado, contando con personal francófono en su departamento de internacionalización o con un buen servicio de intérprete en destino; y por otro, informándose muy bien sobre este país y su idiosincrasia antes de iniciar el establecimiento de relaciones comerciales.

Desde la delegación de PROEXCA en Marruecos podemos facilitar toda la información necesaria en este sentido a las empresas canarias interesadas en internacionalizar su actividad hacia este país; les damos asistencia técnica personalizada y acompañamiento durante todo el proceso, dándoles el respaldo institucional que puedan necesitar; además ponemos a su disposición las instalaciones de la delegación de PROEXCA en Agadir que funcionan como un espacio de "coworking" en el que se les ofrece la posibilidad de disponer de manera temporal de un espacio de trabajo para que puedan llevar a cabo sus proyectos en Marruecos.”

Expone también que “si se está bien asesorado y se hacen las cosas bien y dentro de la legalidad, no tiene por qué haber problemas importantes que no se puedan solucionar. Por otro lado, Marruecos es un país con una estabilidad política y económica superior a la de otros países africanos y cuenta con un marco jurídico estable.”

En resumen, las Pymes españolas deben tener una actitud resiliente y aprovechar todos los recursos sean técnicos, jurídicos e incluso económicos (ayudas y subvenciones) que ofrece el gobierno español. Máxime en esta época para poder paliar las consecuencias derivadas de la crisis del Covid -19.

6. La responsabilidad social corporativa de las empresas internacionales.

Las empresas sean pequeñas y medianas o organizaciones internacionales, consideran la responsabilidad social como la integración voluntaria, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Libro Verde de la Unión Europea, 2001, p.4).

Debido a la utilización de los recursos naturales y la internacionalización de estas empresas, deben tener el compromiso, la obligación y deber para contribuir en tener una sociedad más justa y proteger el ambiente.

Respecto a esto, Xiana Méndez (2019), secretaria de Estado de Comercio y presidenta de ICEX, señala que la internacionalización de la economía española, ha incorporado en su estrategia la sostenibilidad como factor clave de competitividad e innovación en el proceso de internacionalización de las empresas españolas. Con motivo del compromiso de ICEX con la sostenibilidad, ICEX formalizó su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa de referencia a nivel mundial en materia de sostenibilidad con el sector privado empresarial, favoreciendo de esta

manera a la consecución de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible⁶, en adelante (ODS) de Naciones Unidas.

De acuerdo con el informe de memoria de sostenibilidad correspondiente al ejercicio 2019, ICEX ha implementado progresivamente la línea estratégica vinculada con la sostenibilidad de forma transversal, abordando todos los programas e instrumentos de capacitación, información e inteligencia de mercados en todos los sectores.

A continuación se expone los 17 ODS, y las actuaciones que ha realizado ICEX para llevarlos a cabo:

Objetivo 1: “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Para ello, se ha realizado eventos como, misiones Inversas de Marruecos a *Fitur Know How & Export*. Los participantes que visitan la feria recaban ideas que pueden contribuir al desarrollo de las zonas más deprimidas de Marruecos a través del fomento del turismo sostenible.

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Las empresas españolas contribuyen a la seguridad alimentaria a través del fomento y de la utilización de nuevos avances tecnológicos agroalimentarios.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades: Para lograr este objetivo, se organiza ferias para la participación agrupada en belleza, salud y promoción de los buenos hábitos de salud a través de los nuevos tratamientos y productos de cuidado persona.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. ICEX ha organizado una jornada técnica del libro científico-técnico, para el fomento de las oportunidades de aprendizaje a través de la promoción de la ciencia.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Para ello, las empresas españolas tienen a su disposición un curso general sobre “*políticas de igualdad en la Administración Pública. Una visión sobre la violencia machista y el acoso laboral*”.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. También se ha organizado una jornada técnica para la promoción de las empresas españolas relacionadas con el sector del agua en la adjudicación de proyectos internacionales del desarrollo del saneamiento y la sostenibilidad del agua.

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Para este asunto, existe el Espacio de España en el congreso África Energy Forum para el impulso a la promoción de las empresas españolas de los sectores de energía en África. Esto favorece la introducción de empresas españolas en proyectos que fomenten el acceso a la energía en África.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Frente a esto, se ha puesto en marcha el programa *ICEX IMPACT* para fomentar la internacionalización sostenible e inclusiva de empresas españolas. La colaboración entre ICEX y el sector privado permite que se lleven a cabo estrategias que apoyen las actividades productivas, la

⁶Según el Informe Brundtland, publicado en 1987 “La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social”.

creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento y la innovación. Además, fomenta la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en estos segmentos de la población, facilitando en algunos casos el acceso a servicios financieros.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Dentro de la actividad de ICEX, está el Programa *Digital Cross Border*, es un programa de capacitación de empresarios para el fomento de la innovación y de la economía digital.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países. Para ello se ha planificado un seminario multilateral y encuentros bilaterales con empresas y Banco Mundial. Para fomentar la realización de proyectos multilaterales al desarrollo en las regiones más desfavorecidas del mundo reduciendo la desigualdad global.

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Para dicho objetivo se contribuye a la modernización de las ciudades a través del trabajo transversal de las empresas españolas de todos los sectores involucrados de energía y sostenibilidad, movilidad y transporte, medioambiente y reciclaje, TICs e investigación, urbanismo, geoinformación, emergencias y seguridad, prensa técnica y servicios.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. En este aspecto, ICEX fomenta la industria agroalimentaria sostenible y ecológica promoviendo la internacionalización de las empresas españolas del sector.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Para ello, ICEX, ha establecido varias medidas, entre ellas la creación de un buzón de sugerencias en derechos medioambientales.

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Por su parte, ICEX ayuda a las empresas para contribuir a la prevención y la reducción de la contaminación marina de todo tipo, por ejemplo el reciclaje de las botellas o la limpieza de los océanos.

Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. Las empresas españolas apoyan la seguridad de la biodiversidad a través del fomento de la utilización de nuevos avances tecnológicos agrícolas.

Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas. Para ello, surge el Espacio España Infosecurity, para fomentar la seguridad digital y el acceso a servicios de justicia en la red para individuos como para empresas y administraciones, promoviendo un mundo más justo.

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. En este aspecto, como parte de su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, ICEX ha generado alianzas/adhesiones con las siguientes asociaciones y organizaciones: Red Española Pacto Mundial, Foro Impacto, CEOE, Cámara España, AECID, CDTI, Consejo Interterritorial de Internacionalización, tercer sector (Codespa), universidades, escuelas de negocios y centros de investigación.” (ICEX, 2018, pp.8-16).

Además, ICEX, como entidad firmante de los Principios del Pacto Mundial, establece un compromiso máximo a la hora de respetar, promover y apoyar la protección de los derechos humanos, tanto a nivel interno entre sus empleados como en sus grupos de

interés. Cumpliendo así, con las medidas de la RSC en su dimensión interna⁷. A igual que PROEXCA, donde los ejes de actuación responsable se centran en generar un ambiente laboral positivo y respetuoso con los trabajadores y su comunidad. En el que se promueva el compromiso ético y tolerante, abriendo espacios a la igualdad de oportunidades y la diversidad de culturas y costumbres.

7. CONCLUSIONES

Enlazando con los objetivos del presente estudio, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- I. La globalización es un fenómeno complejo que engloba una multiplicidad de aspectos económicos, sociales y políticos referentes a todas las regiones. Como consecuencia de ello, Cristóbal (2014), plantea que este proceso de globalización de la sociedad y la economía ha generado necesidades de adaptación empresarial al mundo en el que se desenvuelven los negocios internacionales. Pues las empresas se ven obligadas a extender sus actividades buscando nuevos mercados, nuevos clientes en otras regiones para hacer frente a sus competidores.
- II. La estrategia de la internacionalización se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de la empresa. La internacionalización empresarial es el conjunto de acciones que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural y habitual. A través del trabajo, se ha estudiado sus 5 etapas que son: la importación, la exportación, la deslocalización, la transmisión internacional de *Know How* y la creación de filiales comerciales. Estas empresas se clasifican en empresa exportadora, multinacional, global y transnacional.
- III. Se ha comprobado que la internacionalización no es sólo para las grandes empresas sino que es una oportunidad para que las Pymes resuelven sus problemas y crecen económicamente. La implantación de las empresas españolas en Marruecos, garantiza diversas ventajas entre ellas, aprovechar la economía de escala, disposición de mano de obra cualificada y barata, los beneficios fiscales.
- IV. Este estudio permite afirmar que en general, el enfoque negativo de esta estrategia es la incertidumbre, la falta de conocimiento sobre el mercado marroquí, el cambio de moneda. Por lo tanto, hay una necesidad de establecer lazos de confianza mediante una presencia estable de la empresa en la región, teniendo en cuenta todo el gasto que esto conlleva y la mayor capacidad de adaptación que requiere por parte de las empresas españolas máxime en la crisis sanitaria del Covid-19 que enfrenta el mundo hoy en día.
- V. Para minimizar todos los retos que supone la internacionalización para las Pymes españolas, deben aprovechar todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones y PROEXA. Pues realizan una labor fundamental para apoyar la implantación de las Pymes españolas en distintos

⁷La dimensión interna, significa que las empresas deberían intentar conseguir plantillas de personal equilibradas en razón de sexo, además de incorporar otros factores como la edad, origen étnico, opción u orientación sexual, (Libro Verde de la Unión Europea, 2001, p.8)

países de forma innovadora y sostenible. A través de instrumentos, programas y la información actualizada que publican en sus páginas Web.

- VI. La realización de la encuesta ha permitido comprobar que las empresas españolas fomentan la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en Marruecos. Apostando por programas que aceleren el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ejemplo, invierten en la innovación y el talento colaborando con la creación de empleo, creando acuerdos con socios locales para el desarrollo de proyectos en el país y respetando la cultura y las costumbres de su población.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón Sánchez, A. (2013). *Metodología de Investigación en las Pymes*. Murcia Organización de Empresas y Finanzas: Recuperado el día 29 de Agosto de 2020 de https://www.auipe.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf
- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de las empresas. *Revista TEC Empresarial*, Vol.3, Ed.3, 18- 25 Recuperado de: DIALNET <http://dialnet.unirioja.es/ elprocesodeinternacionalizaciondeempresas-3202468%20>
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1989). *Management across borders* Boston: Harvard Business School Press
- Butler, E (21, Mayo, 2020) Delegada de PROEXCA en África Agadir-Marruecos . Recuperado de <https://proexca.es/publicaciones/post/16309/elvira-butler-delegada-de-proexca-en-%C3%A1frica-agadir-marruecos>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGrawHill.
- Canals, J. (1997). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGrawHill
- Castro, M., y Pichardo, F. (2009). Acerca De Las Economías De Escala, El Tamaño Y La Localización De Inversiones. *Ingeniería Industrial*, pp1-4 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Disponible en <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/372>
- Comisión Europea, (2001). libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas (pp4-36) Recuperado el día 01 septiembre de 2020 de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Comisión Europea, (2003). Recomendación sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Unión Europea, (pp. 4). Recuperado el 19 de agosto, <https://bit.ly/2H0IYwo>
- Cristóbal, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa* Madrid :ESIC
- Escribano, G., y Jaidi, L. (2009). La internacionalización de la empresa española. En F. Steinberg(coord.), *Estudio monográfico sobre el entorno económico y las oportunidades de inversión en Marruecos*. (pp13-124). Madrid. Instituto Español de Comercio Exterior.

- Ortega, A, y Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial: Manual práctico* (pp. 16- 22). Madrid. ESIC Obtenido de <https://books.google.es/books>
- Gracia Soriano, P. (2015). *Sociedad y tiempo: una historia de la Historia*. Universidad de Alicante. España
- ICEX España Exportación e Inversiones (2020) Webinario: Marruecos-Covid19: situación actual y perspectivas para la empresa española.. Recuperado el 17 de agosto del 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda/ACP2020850946.html>
- ICEX España Exportación e Inversiones, “ el Plan Estratégico 2019-2020 de la entidad” (2019). Madrid obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/transparencia/planificacion-actividades-y-calidad/plan-estrategico/index.html>
- ICEX España Exportación e Inversiones,.(2018).Informe de la memoria de sostenibilidad (pp 8-16) Madrid Recuperado de <https://www.icex.es>
- ICEX España Exportación e Inversiones,.(2019).Informe de la memoria de sostenibilidad (pp5-20) Madrid Recuperado de <https://www.icex.es>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2019).Informe de la memoria anual (pp 07-141).Madrid obtenido de <https://www.icex.es>
- Informe Brundtland (1987). Nuestro futuro común. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado el día 01 de septiembre de 2020 de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ICEX España Exportación e Inversiones, (2015). Apoyos financieros públicos a la implantación e inversión de la empresa española en el exterior. Madrid .Recuperado el día 27 de 07 de 2020 https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mjg1/~edisp/dax2014285207
- Jiménez Suñe, A. (2019).La implantación empresarial en Marruecos.*Revista Inversión* Recuperado el 26 de julio de 2020 de <https://www.comunicae.es/nota/la-implantacion-empresarial-en-marruecos-segun-1205346/>
- Johanson, J. y Vahlne J. (1977). “The internationalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization. *Journal of International Business* “vol. 8, nº1 23-32.
- La Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A. (PROEXCA) (2018). Informe de memoria anual. Gobierno de Canarias. Recuperado de <https://proexca.es/>
- Lavanguardia, (2020) El foco más grave de COVID-19 en Marruecos aparece en dos empresas españolas. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20200620/481857338454/marruecos-coronavirus-brote-empresas-espana.html>

- Ministere de la santé du Maroc (2020), Casos de Coronavirus. Recuperado el 25 de agosto de. <http://www.covidmaroc.ma/Pages/AccueilAR.aspx>
- Murillo Ortíz, J. (2000). La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (39-40), 105-126. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/150>
- Oficina Económica y Comercial de España, (2020). Guía País. Marruecos. Rabat Obtenido de <https://www.icex.es>
- Oficina Económica y Comercial de España. (2020). Guía de incentivos a la implantación en Marruecos (pp 1-26) Rabat. Recuperado de <https://www.icex.es>
- Oficina Económica y Comercial de España. (2020): Oportunidades de negocio para la empresa española. Rabat. Recuperado de <https://www.icex.es>
- Otero, M.A. (2008) *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña:Oleiros, NetBiblo
- Pedrero Carrasco. Y. (2014) *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. (Trabajo Fin de Máster). Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona. Barcelona
- Porter, M.E.(1986). *Competition in Global Industries*. Boston Harvard Business School Press. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=5398>
- Quirk, B. (2014). *8 características que debe tener una pyme para internacionalizarse*. Recuperado el 26 de 07 del 2020, de América economía <https://mba.americaeconomia.com>
- Quiroa, M.(2019).*Internacionalización-economipedia*. Recuperado 18 de agosto de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior (2020). Información económica y comercial sobre Marruecos. Recuperado el día 01 de 07 del 2020 de ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-geografico/index.html?idPais>
- Sistemas, A. (2018). *E-marketing e-commerce y e-business*. [versión electrónica]. España Recuperado el día 01 de julio de 2020 de <https://alfatecsistemas.es/e-marketing-e-commerce-y-e-business>
- Suárez, J.R (2014) Practicum: *Comercio exterior. Internacionalización de las empresas*. (1ª ed.) Valladolid: Thomsom Reuters
- Tamez de Gyves, J. (2017). Contrato de Joint Venture. *Hocsman Abogados* 3-10 disponible en http://www.justiniano.com/revista_doctrina/joint_venture.html

- Vázquez, Barquero, A.(2001): *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local* .En C.Madorey(coord.), Desarrollo endógeno (pp. 76-99) . Argentina: Homo Sapiens
- Villar, A. (2000). Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1, 2007. 23. Recuperado de: DIALNET, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471529>

ANEXO I

ICEX España Exportación e Inversiones

Pregunta: ¿En qué año y cuáles son los pasos que ha seguido ICEX para lograr su implantación en Marruecos?

Respuesta: La apertura de las Oficinas Económicas y Comerciales en Rabat y Casablanca supuso el hito principal para la implantación y desarrollo de ICEX en Marruecos, socio comercial clave para España.

Pregunta: ¿Cuáles son las líneas de actuación que se realizan para incrementar el nivel de internacionalización de las empresas españolas en Marruecos?

Respuesta: Por una parte, la organización de actividades como ferias y encuentros empresariales que fomentan la creación de contactos y los intercambios comerciales. Destacar también los Servicios Personalizados, que permiten identificar potenciales socios, realizar estudios de mercado a medida o dar apoyo en destino.

Pregunta: ¿Qué retos o inconvenientes ha encontrado ICEX en su proceso de internacionalización en el mercado marroquí?

Respuesta: No tanto ICEX, pero sí las empresas que han abordado este mercado, han debido adaptarse a diferencias culturales, idiomáticas, medios de pago, etc. a la hora de hacer negocios. Además, antes de la implantación del acuerdo comercial entre la UE y Marruecos, existían más aranceles y barreras comerciales que dificultaban las ventas en este país.

Pregunta: Para ICEX en particular, ¿cuál ha sido el valor añadido que ha generado la estrategia de la internacionalización?

Respuesta: Nos ha permitido conocer de primera mano las características de cada mercado y mejorar nuestra red de contactos, para poder transferir luego ese conocimiento a las empresas españolas con interés en dichos mercados.

Pregunta: ¿Cómo implementa ICEX las medidas de la responsabilidad social empresarial en Marruecos?

Respuesta: Fomentamos la igualdad de oportunidades en nuestros centros de trabajo así como la integración con las comunidades en las que estamos presentes.

Pregunta: ¿Cómo afecta la crisis del Covid -19 al proceso de internacionalización de las empresas españolas en Marruecos?

Respuesta: En este sentido, le recomendamos registrarse en nuestra web y acceder al Aula Virtual. Dentro del menú COVID-19 podrá visualizar el webinar Marruecos-Covid19: situación actual y perspectivas para la empresa española.

Pregunta: Actualmente, ¿Qué oportunidades de negocio presenta el mercado marroquí para las empresas españolas?

Respuesta: Las principales oportunidades de negocio vienen recogidas en el siguiente informe <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018807246.html?idPais=MA>

ANEXO II

La Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A (PROEXCA)

Pregunta: ¿En qué año y cuáles son los pasos que ha seguido PROEXCA para lograr su implantación en Marruecos?

Respuesta: La delegación de PROEXCA en Marruecos está en funcionamiento desde 1997. Se constituyó formalmente como una sucursal de la empresa pública Promociones Exteriores de Canarias, S.A., que es como se llamaba PROEXCA antes de su fusión con la Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A. en 2003. En Marruecos, las sucursales, aunque no tienen personalidad jurídica propia porque están ligadas a la empresa matriz, son consideradas como establecimientos permanentes, por lo que los pasos a seguir son prácticamente los mismos que para una empresa de nueva creación: dar de alta la sucursal en el Registro de Comercio (equivalente al Registro Mercantil), en la Oficina de Impuestos (Hacienda) y en la Caja Nacional de la Seguridad Social (CNSS). En la elección de la ciudad de Agadir para ubicar la delegación de PROEXCA fue determinante el hecho de que la gran mayoría de las empresas canarias que operan en este país están instaladas en esta ciudad, además de la existencia de conexiones aéreas (pasaje y carga) y marítimas (de carga) regulares operando entre Canarias y Agadir. En la actualidad hay 37 empresas canarias instaladas en Marruecos, de las cuales más de 20 están en Agadir. Son empresas ligadas principalmente a la pesca y a la actividad portuaria: comercialización de pescado, reparaciones navales, suministro de buques; y a la actividad turística, entre otras.

Pregunta: ¿Cuáles son las líneas de actuación que se realizan para incrementar el nivel de internacionalización de las empresas canarias en Marruecos?

Respuesta:- La Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria; - CANARIAS APORTA, programa de apoyo a la internacionalización de las empresas canarias; - Organización de misiones comerciales directas de empresas canarias a Marruecos; - Organización de misiones comerciales inversas de empresas marroquíes a Canarias; - Participación en ferias y salones profesionales en Marruecos; - Organización de foros, jornadas informativa ; - Búsqueda, identificación y difusión de licitaciones y concursos públicos; - Identificación y captación de proyectos y oportunidades de negocio para las empresas canarias con posibilidad de internacionalizar su actividad hacia Marruecos; - Elaboración de estudios de mercado de interés para las empresas canarias; Identificación de posibles clientes o proveedores; - Organización de agendas de reuniones en sus viajes de prospección a Marruecos; - Asesoramiento, información y acompañamiento a las empresas canarias durante todo el proceso de implantación en el país.

Pregunta: ¿ Qué retos o inconvenientes ha encontrado PROEXCA en su proceso de internacionalización en el mercado marroquí?

Respuesta: Si se está bien asesorado y se hacen las cosas bien y dentro de la legalidad, no tiene por qué haber problemas importantes que no se puedan solucionar.

Por otro lado, Marruecos es un país con una estabilidad política y económica superior a la de otros países africanos y cuenta con un marco jurídico estable.

Pregunta: Para PROEXCA en particular, ¿cuál ha sido el valor añadido que ha generado la estrategia de la internacionalización?

Respuesta: Desde sus orígenes, PROEXCA ha tenido vocación de internacionalización. Uno de los objetivos principales de PROEXCA es el de dar apoyo a las empresas canarias en sus procesos de acceso a los mercados exteriores, y el hecho de contar con delegaciones en distintos países, llevar a cabo las muchas acciones de promoción que realizamos a favor de las empresas canarias y los buenos resultados obtenidos por éstas nos ha generado mucho valor añadido.

Pregunta: ¿Cómo implementa PROEXCA las medidas de la responsabilidad social empresarial en Marruecos?

Respuesta: Marruecos es un país de mayoría musulmana y en PROEXCA respetamos escrupulosamente sus tradiciones y sus costumbres religiosas y sociales. En nuestra delegación de Marruecos contamos con personal marroquí y español, y desarrollamos nuestro trabajo en un ambiente de respeto y tolerancia en todos los aspectos, lo que ha contribuido a ganarnos la confianza y el respeto tanto de nuestros empleados como de empresas y de instituciones colaboradoras marroquíes y canarias.

Pregunta: ¿Cómo afecta la crisis del Covid -19 al proceso de internacionalización de las empresas canarias en Marruecos?

Respuesta: Hasta donde yo sé, algo que les está perjudicando actualmente es el cierre de fronteras que ha aplicado Marruecos para evitar la propagación del Covid-19, lo que les impide viajar a este país por el momento y dificulta sus actividades empresariales en este país.

Pregunta: Actualmente, ¿Qué oportunidades de negocio presenta el mercado marroquí para las empresas canarias?

Respuesta: Las oportunidades de negocio para las empresas canarias en Marruecos las encontramos principalmente en los sectores en los que Canarias tiene mucha experiencia: turismo, agua, energías renovables, urbanismo, ingenierías, logística, consultoría, economía azul. Un nicho de negocio para las empresas canarias son las licitaciones públicas. En Marruecos se movilizan al año algo más de 18 mil millones de euros, para concursos de todo tipo, como, por ejemplo, para realizar estudios de ordenación del territorio, de tratamiento de aguas, de infraestructuras portuarias, acuicultura, entre otros. Por otro lado, se prevé que, después de varios años de obras de ampliación, en los próximos meses se inaugure el nuevo puerto de Tarfaya, lo que va a propiciar una nueva línea marítima mixta de pasaje y carga entre Fuerteventura y Tarfaya que, con toda seguridad, va a dinamizar las relaciones comerciales y el flujo turístico entre Canarias y Marruecos.