

## Empresa y factor religioso en la posglobalización: claves para hacer negocios en el Islam

## Companies & religious factor in the post-globalization: tips for doing business in Islam

---

ÁNGEL ANDREU ESCARIO

EAE Business School (c/Joaquín Costa, 41)

angel.andreu.escario@campus.eae.es

Recibido/Aceptado: 01-12-2017/22-12-2017

Cómo citar: ANDREU ESCARIO, Ángel. Empresa y factor religioso en la posglobalización: claves para hacer negocios en el Islam. *Journal of the Sociology and Theory of Religion* (S.1), v. 6, p.118-134, dec 2017. ISSN 2255-2715. Disponible en: <<https://revistas.uva.es/index.php/socireli/article/view/x>>. Fecha de acceso: 26-12-2017.

DOI: <https://doi.org/10.24197/jstr.0.2017.118-134>

**Resumen:** El acceso occidental (en particular español) a los mercados en países de fuerte penetración de la religión musulmana es consistente y potente. La relevancia de este modelo de negocio está en auge, por la combinación del mayor crecimiento relativo del Islam, del desarrollo más acelerado de estos países, de la expansión internacional que muchos de estos países están abordando y en muchos casos bajo el modelo sinérgico de “economía islámica” altamente cerrado, y de la propia apertura de estas economías a reglas globales comerciales, de propiedad, de acceso y de operación. Existe consenso generalizado en que estas tendencias van a definir la dirección principal de desarrollo de las economías mundiales en los próximos años

**Palabras clave:** factor religioso; Islam; posglobalización; empresas; estrategias de desarrollo.

**Abstract:** Access of Western companies (especially Spanish) to the markets in countries of strong Islamic religion base is quite consistent and powerful. Relevance of this business model is growing, due to the combined effect of a series of factors: relative higher growth of Islam all over the world, faster economy growth of these countries, international expansion carried out by several of these countries in part under an “Islam economy” restricted model, and the parallel aperture of these economies to global rules and practices of international trade, investment and financing. General consensus exists on the relevance of these trends as key component of the world economic development over the next economic cycle

**Keywords:** religious factor; Islam; post-globalization; companies; development strategy.

**Sumario:** 1. Presentación. 2. Crecimiento económico y religión. 3. Algunos “lugares comunes” de la interpretación económica. 4. La “nueva economía” de los países islámicos: Países del golfo. 5. La “nueva economía” de los países islámicos: una visión fuera de los países árabes del golfo. 6. Conclusiones: experiencias y casuísticas para la operación en los países islámicos. 7. Bibliografía.

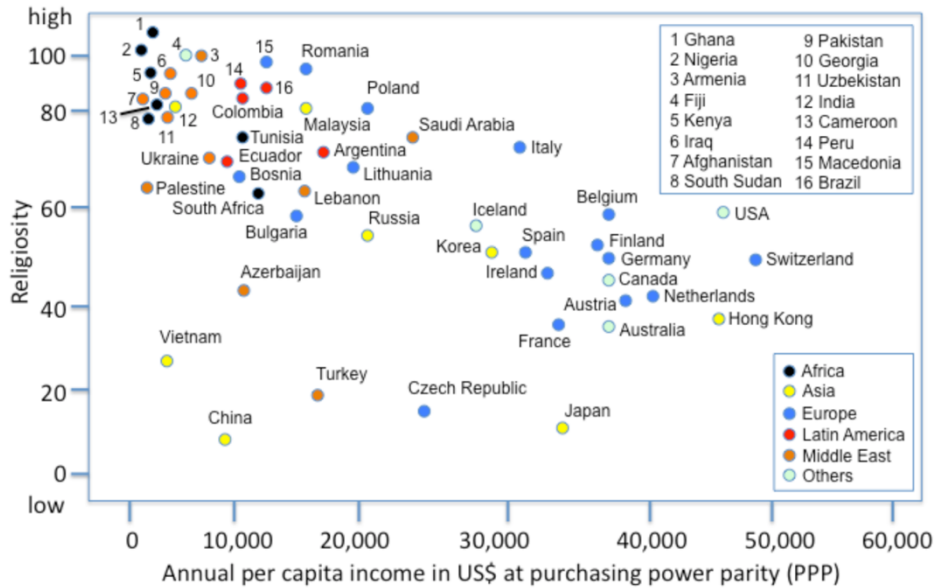
**Summary:** 1. Introduction. 2. Economic growth and religion. 3. Some "topics" of economic analysis. 4. The "new economy" of the Islamic countries: Gulf countries. 5. The "new economy" of the Islamic countries: a vision outside the Arab countries of the Gulf. 6. Conclusions: experiences and case studies for the operation in Islamic countries. 7. Bibliography

---

## 1. PRESENTACIÓN

El Islam es la segunda religión del planeta: con 1.600 millones de personas profesando esta religión en 2.010 según los mejores datos disponibles de la *Pew Research Center report* (2.015), y con cifras que diferentes fuentes sitúan en la actualidad entre 1.700 y 2.180 millones (esta segunda de acuerdo a estudios publicados por Muslimpopulation.com; Sánchez-Bayón, 2012), no cabe duda de que está en crecimiento y expansión, tanto por la mayor natalidad en los países donde es religión única o prioritaria, como por su penetración en otros entornos donde el Islam ha sido históricamente minoritario (valga como ejemplo la estimación del citado *Pew Research Center*, que evalúa el crecimiento del porcentaje de población de religión islámica en los Estados Unidos de América desde el 0,9% de 2.010 hasta el 1,2% actual, y con una proyección del 2,1% para 2.050, Sánchez-Bayón, 2008-13, 12 y 15). La estimación más generalmente aceptada cifra la futura penetración del Islam en 2.050 en 2.760 millones de personas, lo que la convertiría en la primera religión mundial.

La presencia y gran penetración religiosa del Islam ha sido, históricamente, mucho mayor en los países más pobres (excluyendo los países petroleros del Golfo, solo Arabia Saudita se localiza como referencia) , como demuestra el análisis del gráfico siguiente:



Fuente: “World Publics Welcome Global Trade – But Not Immigration / Pew Global Attitudes Project”, Pewglobal.org

## 2. CRECIMIENTO ECONÓMICO Y RELIGIÓN

Los datos de crecimiento económico demuestran, sin género de dudas, que las economías de los países de penetración islámica fuerte están creciendo significativamente más que los demás. La tabla siguiente, de elaboración propia a partir de múltiples fuentes (WEF, IMF, World Bank, ONU, The Guardian Datablog, etc) establece esta comparación para un conjunto relevante de países (la mayoría entre las 100 mayores economías mundiales, otros de menor tamaño añadidos para representar adecuadamente al área de Oriente Medio):

### Gross domestic product 2016

Economy	GDP 2016 (millions of US dollars)	GDP growth 2.016	Islam penetration Millions	% islam penetration
United States	18.569.100	1,6%	2,5	0,9%
Italy	1.849.970	0,9%	-	1,0%
Spain	1.232.088	3,2%	0,7	1,0%
Mexico	1.045.998	2,3%	0,1	1,0%
Poland	469.509	2,8%	-	1,0%
Norway	370.557	1,0%	-	1,0%
China	11.199.145	6,7%	216,7	1,6%
Australia	1.204.616	2,5%	0,4	1,7%
Argentina	545.866	-2,3%	0,8	1,9%
Canada	1.529.760	1,4%	0,7	2,0%
Sweden	511.000	3,3%	0,2	2,0%
United Kingdom	2.618.886	1,8%	1,7	2,7%
Belgium	466.366	1,2%	0,3	3,0%
Austria	386.428	1,5%	0,4	4,2%
Switzerland	659.827	1,3%	0,3	4,3%
Germany	3.466.757	1,8%	4,0	5,0%
Netherlands	770.845	3,3%	1,0	5,7%
Thailand	406.840	3,2%	3,9	5,8%
France	2.465.454	1,2%	3,6	6,0%
Russian Federation	1.283.162	-0,2%	16,5	11,7%
India	2.263.523	6,3%	160,9	13,4%
Nigeria	405.083	-1,5%	78,1	50,4%
United Arab Emirates	348.743	2,7%	3,5	76,2%
Qatar	152.469	2,7%	0,1	77,5%
Bahrain	31.859	4,0%	0,6	81,2%
Oman	66.293	4,0%	2,5	87,7%
Indonesia	932.259	5,0%	209,1	88,2%
Bangladesh	221.415	0,7%	145,3	89,6%
Egypt, Arab Rep.	336.297	4,3%	78,5	94,6%
Kuwait	114.041	2,5%	0,8	95,0%
Pakistan	283.660	0,6%	174,1	96,3%
Saudi Arabia	646.438	1,4%	25,0	97,0%
Turkey	857.749	2,9%	73,7	98,0%
Algeria	156.080	4,2%	34,2	98,0%
Iraq	171.489	10,1%	3,0	99,0%
Iran, Islamic Rep.	393.436	6,5%	73,8	99,4%

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

¿Qué conclusiones extraemos de este análisis tan básico?

Primera: el conjunto de países en que la penetración de la religión islámica supone por encima del 50% (sobre la población total) ha crecido en 2.016 un 3,17%. El resto de países muestra un crecimiento del 2,88% en el mismo periodo (si incluimos China), y de solo un 1,87% (si excluimos China). Es decir, los países de amplia base islámica casi duplican el crecimiento económico de los de menor base

Segunda consideración: los países tradicionalmente englobados en la denominación occidental de “países árabes” o de “Oriente medio”, con una penetración de religión islámica entre el 76 y el 99%, han crecido en 2.016 un agregado del 3,84%

### 3. ALGUNOS “LUGARES COMUNES” DE LA INTERPRETACIÓN ECONÓMICA

La primera evidencia indiscutible es que, en promedio, los países de mayor presencia islámica tiene una situación económica de partida más débil que el resto. Con la excepción de los países de la región del Golfo (los más relevantes señalados abajo en amarillo), podemos ver la importante correlación inversa entre el PIB per cápita y el índice de penetración de la religión islámica, incluso en 2.016

#### GDP per capita 2016 (US dollars)

Economy	GDP per capita (US dollars)	% islam penetration
Norway	82.440	1,0%
Switzerland	81.240	4,3%
<b>Qatar</b>	<b>75.660</b>	77,5%
United States	56.810	0,9%
Sweden	54.590	2,0%
Australia	54.420	1,7%
Netherlands	46.640	5,7%
Austria	45.790	4,2%
Germany	43.850	5,0%
Canada	43.660	2,0%
United Kingdom	42.330	2,7%
Belgium	41.820	3,0%
<b>United Arab Emirates</b>	<b>40.480</b>	76,2%
France	38.720	6,0%
Japan	37.930	-
<b>Kuwait</b>	<b>34.890</b>	95,0%
Italy	31.730	1,0%
Spain	27.600	1,0%
Korea, Rep.	27.600	-
<b>Bahrain</b>	<b>22.660</b>	81,2%
<b>Saudi Arabia</b>	<b>21.720</b>	97,0%
<b>Oman</b>	<b>18.080</b>	87,7%
Poland	12.690	1,0%
Argentina	11.970	1,9%
Turkey	11.230	98,0%
Russian Federation	9.720	11,7%
Mexico	9.040	1,0%
Brazil	8.840	-
China	8.250	1,6%
Thailand	5.640	5,8%
<b>Iran, Islamic Rep.</b>	<b>5.470</b>	99,4%
<b>Iraq</b>	<b>5.420</b>	99,0%
Algeria	4.220	98,0%
<b>Egypt, Arab Rep.</b>	<b>3.410</b>	94,6%
Indonesia	3.400	88,2%
Nigeria	2.450	50,4%
India	1.670	13,4%
Pakistan	1.500	96,3%
Bangladesh	1.330	89,6%

Fuente: elaboración propia apartir de datos del Banco mundial

Esta interpretación general, de cualquier manera, debe matizarse: los países árabes del Golfo tienen potentes economías y rentas elevadas (como podemos ver arriba, comparables a los occidentales); como luego analizaremos, estas economías no están ya exclusivamente basadas en petróleo y gas, sino que se desarrollan sobre bases más competitivas en segmentos de actividad comparables a cualquier otro país

La segunda interpretación –esta sí discutible- es el que se ha dado en llamar el “efecto (relativo) positivo del carácter más básico de estas economías”: exportadoras de materias primas (por ejemplo petróleo y gas, minerales, etc), y en menor medida de semiproductos elaborados de primera transformación (por ejemplo acero, etc), de productos cuasi-terminados de bajo valor añadido (por ejemplo textiles básicos, ensamblajes electrónicos o subconjuntos “tier 3” de automoción o aeronáutica). La interpretación tradicional sobre el efecto positivo de este perfil económico se basa en la continuidad de la demanda externa, el crecimiento sostenido inducido por el propio desarrollo (aunque pequeño) de la demanda final de los países desarrollados, y la falta de competencia en estas actividades fuera de este entorno económico. Por contra, la deflación de las materias primas en los últimos años ha sido dramática, y este componente básico en la mayoría de estas economías, en realidad, ha aportado una contribución comparable fuertemente negativa al PIB (aún peor si se integran efectos de tipos de cambio, de ralentización de la economía final china...)

El petróleo, tras las turbulencias históricas en las franjas de 170\$ (en los '70 y '80), y las más recientes en el nivel de 110\$ que se pensó sería el nivel medio de precios proyectado a largo plazo, lleva ya tiempo estable en la zona de los 50 a 70\$. La emergencia de la competencia del fracking (en el nivel inferior de esa banda de precios), junto con la ralentización relativa del crecimiento a largo plazo de economías emergentes (recoirdemos que China proyectaba hace unos pocos años tasas sostenidas de crecimiento del PIB de dos dígitos, y la realidad las ha ralentizado a un dígito medio / alto), han dejado a la OPEP con pocas posibilidades de reacción, aun reduciendo producción, mecanismo que históricamente controlaba los precios internacionales

### Opec Basket

**61.48 +1.00%**



Fuente: oilprice.com

El gas natural sufre el mismo proceso (en realidad aún más acelerado) de pérdida sostenida de valor; el indicador de precios corrientes (no deflactados) muestra una disminución de precio medio sostenido del nivel de los 8\$ a los 3\$:

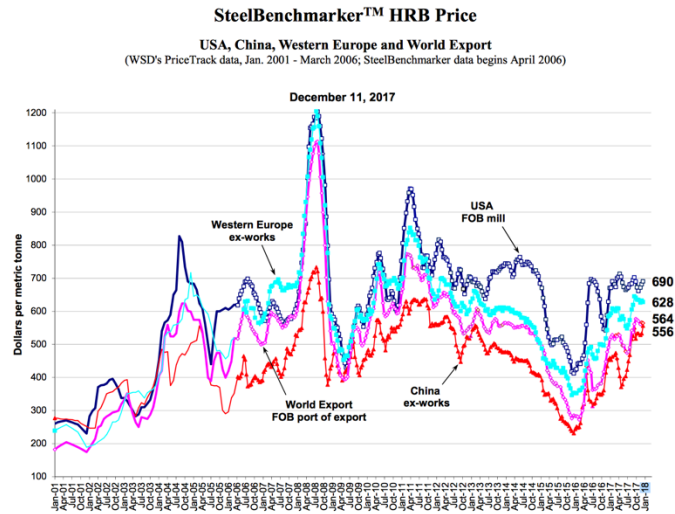
### Natural Gas Prices - Historical Chart



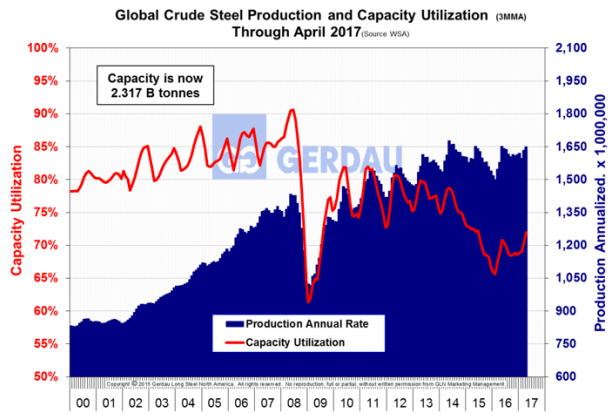
Fuente: <http://www.macrotrends.net/2478/natural-gas-prices-historical-chart>

Similar comportamiento muestran, de manera generalizada, las demás materias primas y semielaborados. Como ejemplo de este último concepto, el acero está inmerso en un ya largo periodo de retroceso en precios, originado por una baja utilización de la capacidad productiva global (incluso después del cierre sensible de capacidades occidentales y el ulterior cambio de la oferta desde Occidente hacia China, India, etc)

Empresa y factor religioso en la posglobalización: claves para hacer negocios en el 125 Islam



Fuente: SteelBenchmark



Fuente: <http://gerdaumarketupdate.com>

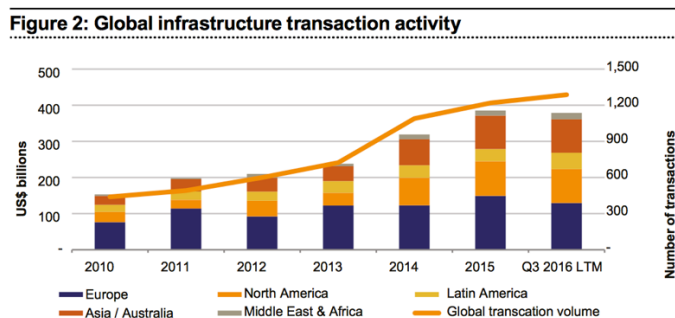
¿Qué significado económico podemos dar a estas tendencias?

Claramente: a pesar de que la base económica tradicional de los países de alta penetración del Islam está sufriendo la más larga y más profunda crisis de



precios de materias primas y productos básicos de la historia, a pesar de la relativa debilidad de estas economías (con altas dependencias de factores económicos primarios, y fuertemente des-terciarizadas en términos relativos al resto de los países de menor presencia islámica), el “mundo islámico” están encontrando maneras de acelerar sus economías por encima de las tendencias que podrían explicarse desde la demanda exterior del mundo occidental

Es cierto que existe una aceleración relativa en los fondos aplicados a proyectos de infraestructura, más sensible en Asia e Hispanoamérica, que conforman un apoyo evidente al desarrollo económico del área islámica; como muestra el gráfico siguiente, desde 2.010 se asiste a una expansión de esta inversión que supone, en las dos grandes regiones mencionadas, un crecimiento anual (absoluto) de la inversión internacional cercano a los 200.000 millones de dólares consolidado anualmente en el periodo



Source: InfraDeals

Fuente: Global Infrastructure investment, GIA PwC

Desde la perspectiva de corte religiosa (Islam) que estamos utilizando, hay un consenso importante en la relevancia de estos países en la construcción del desarrollo económico global del próximo ciclo económico

#### 4. LA “NUEVA ECONOMÍA” DE LOS PAÍSES ISLÁMICOS: PAÍSES DEL GOLFO

En lo tocante a la posglobalización y la “Nueva Economía”, se remite a los planteamientos marco del Prof. Sánchez-Bayón, experto en *Análisis de Entorno Económico y Gestión Cultural*, además de compañero en *EAE Business School* (Sánchez-Bayón, 2012, 13, 16 y 17). En tal sentido, se puede pasar directamente a

analizar el contexto específico de los países petroleros del Golfo, inmersos en varias direcciones de cambio económico:

- a) Reducción de la dependencia del petróleo y del gas, mediante la profundización en la apertura a la inversión exterior y la terciarización de las economías
- b) Extensión de la apertura hacia la inversión directa (toma de posiciones en sectores exteriores, co-financiación de iniciativas de desarrollo estratégico con terceras partes inversoras en los países) no solo en su área de influencia religiosa (a través de los mecanismos creados de Banca islámica), sino también hacia terceros países

Sigamos como ejemplo a Emiratos Árabes Unidos (EAU) que lidera estas tendencias globales; respecto a la primera, ha desarrollado un primer plan estratégico hasta 2.014 – está extendiendo el mismo en el nuevo “plan 2.021”- que ha generado primeros resultados positivos: la dependencia económica de petróleo y gas se ha reducido desde el 83% hasta el 34,3% del PIB, y los sectores de valor añadido exportador (excluyendo real estate, construcción y retail, fuertemente locales) suponen en esta fecha ya el 30,6% de su economía

Estos segmentos de actividad, además, están “ganando tracción”, creciendo al 8,1% anual (comparado con el 3,7% anual de crecimiento general del PIB). A pesar de una todavía limitada capacidad de comercio exterior propio, la circulación comercial de terceros a través de la estructura económica del país ha generado los resultados mencionados sobre el PIB

Los ejes sobre los que se ha sustentado el éxito de este plan estratégico “rompen” muchos de los clichés sobre las peculiaridades del modelo de negocio “islámico”, asociados a nuestra visión sobre exigencias y barreras de su base religiosa:

- Se han desarrollado infraestructuras de conexión entre Europa, Asia (especialmente India y China), y África
- Los fondos públicos (reservas, Fondo Soberano) esán dirigiéndose no solo a proyectos de infraestructura local, sino a cofinanciación de proyectos de terceros tanto locales como exteriores. Con más de 800.000 millones de dólares en estos fondos, y con 40.000 millones de dólares ya asignados a proyectos de infraestructura en los próximos 5 años, se da continuidad a la

estrategia de constitución de un “hub” económico de integración e interrelación internacional en el país

- Apertura económica: hay en operación y en desarrollo más de una treintena de zonas de libre comercio, libres de impuestos y tasas aduaneras, bajo esquemas de derechos de plena propiedad de compañías de terceros países y completa libertad repatriación de beneficios. Esta liberalización económica ha dado soporte a más de un tercio de la expansión en actividades no energéticas en el último plan
- Inversiones y co-financiaciones selectivas en sectores prioritarios estratégicos para la diversificación: comercio internacional (“hub”), turismo, transporte aéreo, servicios financieros y energías alternativas
- Proyecto para constituir un “green economy hub”, centrado en localizar y dar soporte internacional a I+D, tecnologías y productos ambientalmente avanzados en agricultura, energía, agua, transporte, construcción y reciclaje

EAU, en paralelo, ha liderado también la consolidación de la llamada “economía islámica”: ya desde los años ‘70 se han establecido instrumentos precursores de la “financiación islámica” como bancos y mercados financieros específicos (“Sharia-compliant”). Se ha constituido un instrumento específico para dar continuidad internacional a esta iniciativa (el Dubai Islamic Economy Development Center). El resto de países del Golfo han seguido estas iniciativas (como ejemplo, el Bank of Muscat en Omán). Los derivados financieros que permiten operar en mercados financieros islámicos (con las peculiaridades que supone, por ejemplo, el tratamiento religioso de los intereses), han materializado un sector con todas las capacidades de dar soluciones a los mecanismos internacionales habituales de inversión, gestión empresarial, divisas, multinacionalidad, etc

EAU, finalmente, está concentrando importantes volúmenes de inversión en I+D con potencial de impacto global: tras la creación del programa “Emirates Science, Technology and Innovation Higher Policy”, se están financiando y desarrollando varios centenares de proyectos internacionales sobre robótica y automática industrial, energía solar, bioingeniería y biotecnologías, etc

Es también cierto que el bloque “islámico” en los países árabes no es demasiado homogéneo todavía: los niveles de apertura, internacionalización e integración en flujos comerciales y financieros “estándares” son muy diferentes entre Emiratos (EAU) u Omán, y Arabia Saudita o Irán. En cualquier caso, existe un consenso

generalizado. Ya en 2.005 múltiples publicaciones (valga como ejemplo el libro “Modernization, democracy and Islam”, Huma Malick, ABC Clío 2.005), aun reconociendo el gran peso dificultador de las reformas derivado de múltiples factores (la integración de principios y modelos político-organizativos religiosos en la operación diaria de la economía y la sociedad, de las consecuencias todavía vigentes del colonialismo en muchos países del ámbito islámico, de la inestabilidad relativa de las prácticas y acuerdos internacionales regulatorios de los flujos comerciales internacionales e incluso de determinadas políticas proteccionistas, y de la presencia de gobiernos militares poco enfocados en las estrategias de apertura, etc), anticipaban con claridad el escenario al que estamos asistiendo: a diferentes velocidades, en plazos largos de tiempo en muchos casos, la integración económica y la apertura al comercio internacional “sin barreras religiosas” serían claramente visibles

##### **5. LA “NUEVA ECONOMÍA” DE LOS PAÍSES ISLÁMICOS: UNA VISIÓN FUERA DE LOS PAÍSES ÁRABES DEL GOLFO<sup>1</sup>**

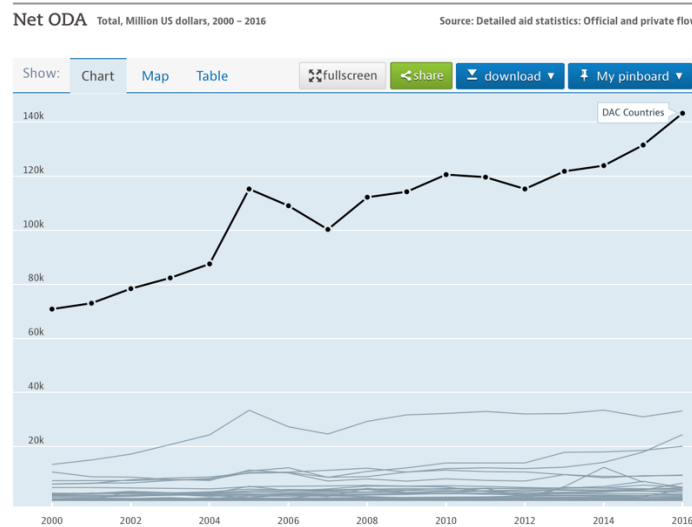
Los otros países antes listados en los cuadros de referencia (de muy amplia base islámica, pero de notablemente inferior nivel de desarrollo económico) en Asia y África, experimentan modelos de desarrollo muy diferentes, y como vimos, en general menos efectivos. Hay pocos elementos comunes entre Turquía (en aproximación a la Unión Europea, fuertemente integrada en el “corazón” económico de la misma) que sufre tensiones socio-político-religiosas que afectan a su capacidad de desarrollo, y países africanos (Nigeria, los países del norte en la cuenca mediterránea) o asiáticos (Pakistán, Bangladesh): las tensiones que están experimentando crean escenarios de menor estabilidad, lo que limita sus rangos de desarrollo a cifras notablemente más bajas (entre 2% y decrecimientos)

La ayuda al desarrollo en estos países está sufriendo no –como muchos creemos– por las consecuencias de una desaceleración económica en los países “ricos”, sino fundamentalmente por estas inestabilidades, que reducen la eficacia a largo plazo de muchas medidas y muchos instrumentos. Tras la creación del mecanismo estandarizador (ODA) por el *Development Assistance Committee* (OECD, con orígenes en 1.972 pero fuertemente reforzados en 1.992), que pasó de movilizar 80.000 millones de dólares a unos 120.000 millones de dólares desde 2.004

---

<sup>1</sup> Sigue remitiéndose a los planteamientos de partida del Prof. Sánchez-Bayón, esta vez haciendo especial hincapié en sus trabajos de *geopolítica, biopolítica y Derecho Comparado y Global* (Sánchez-Bayón, 2006, 10, 11, 12, 14, 15 y 17).

en ayudas financieras de todo tipo (subvenciones, ayudas crediticias, incluso financiación de “equity”), las cifras están manteniéndose e incluso creciendo:



Fuente: OECD DATA <https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>

Un reciente análisis (ver la referencia “*The development effectiveness of supporting the private sector with ODA funds*”, Research Paper) ejemplifica, a través del análisis de una muestra de casi un 15% de estos fondos, la falta de resultados esperados y sus causas endógenas, antes resumidas

## 6. CONCLUSIONES: EXPERIENCIAS Y CASUÍSTICAS PARA LA OPERACIÓN EN LOS PAÍSES ISLÁMICOS

¿Qué características comunes podemos reseñar para la operación en los países de base islámica, en especial en los más estables (árabes del Golfo)? Tras años de desarrollo de negocios en estos países en la Península Arábiga, África y Asia, permítanme resumir experiencias

Primera: las compañías europeas somos “bien recibidas”, y especialmente bien las españolas. Con más o menos tensiones en la ejecución de los proyectos o la implantación empresarial efectiva, el acceso a los prescriptores, a los mercados y a

los potenciales socios para los acuerdos de cooperación necesarios es relativamente directo y simple

Segunda: los países de base islámica operan en un modelo ético que, aunque diferente en las reglas operativas, tiene notables proximidades con los occidentales; además, en general el respeto a estas bases éticas que guían los modelos de negocio es más estricto que en muchas de nuestras compañías. El respeto a estas reglas, que van desde lo esencial hasta lo meramente formal, desde horarios y modelos de contacto con clientes (sexos, nacionalidad, castas, etc) hasta estructuras organizativas e integración de equipos locales, es vital para el desarrollo del negocio. Los elementos de interacción, empezando por los protocolarios, deben ser cuidadosamente gestionados

Tercera: los países de base islámica, en general, tiene un alto nivel de respeto por su cultura, su herencia y tradiciones, sus “modos de hacer” y sus jerarquías. El respeto humano, tanto en lo esencial como en lo formal, es un factor crítico. Modelos de gestión tradicionales y “generalmente aceptados” en la cultura empresarial occidental (incluyendo por ejemplo los periódicos desequilibrios entre la gestión de corto y de largo plazo, entre la gestión estratégica y la del cash flow) no encajan bien en la cultura empresarial islámica. Los “cambios de estrategias y políticas” coyunturales, ligados a factores externos de corto plazo (por ejemplo, los típicos procesos de compresión de gastos y costes o de re-periodificación de operaciones, para gestionar las expectativas trimestrales y de previsión de fin de ejercicio en compañías cotizadas) crean habitualmente grandes tensiones con el modelo de cultura empresarial islámico, y en bastantes ocasiones se interpretan como una “falta de respeto” a los acuerdos y a los socios en estos países

Cuarta: la integración “en la sombra” que existe –invisible para los occidentales en muchos casos- entre organizaciones, instituciones, empresas y redes de personas es compleja, densa y muy relevante. Los tejidos relacionales (familiares), las proximidades no formales entre empresas árabes, africanas e indias, suponen un elemento adicional de complejidad difícilmente entendible en el inicio del desarrollo de una idea de negocio en estos países. “Tomar el tiempo” necesario para entender las implicaciones de estos modelos, que solo llega según se va construyendo una relación “paso a paso” de mutuo respeto y confianza, es un factor crítico para el éxito en los países de base islámica. Los modelos de negocio occidentales son, cuando llegan al arranque efectivo, notablemente diferentes de los diseños apriorísticos, e integran nuevas asociaciones, partners y operaciones

Quinta: el tejido empresarial local subyace en una estructura de alta concentración de la propiedad en grandes grupos familiares; un grupo kuwaití concentra –en formatos de empresa mixta o de “franchise master” para gran parte del ámbito islámico- la presencia de más de 60 grandes franquicias occidentales. Tras los comentados cambios en las estructuras institucionales y de negocio en estos países, las grandes empresas de nuestro entorno encuentran grandes corporaciones de enorme potencia financiera y de gran control del mercado en estas regiones

Sexta: como reflexión final, una gran parte del mundo islámico se encuentra aún, como hemos comentado, en una fase de turbulencias de modelo socio-económico, de tensiones e inestabilidades, y de desarrollo basado en infraestructuras. La competencia de potencias –posiblemente mal llamadas ya- emergentes como China o Rusia, es relevante y difícil de batir: la potencial debilidad relativa tecnológica y de experiencia de Estados y compañías de estos entornos respecto a las empresas occidentales, no oculta las ventajas de precio, financieras y de potencia del comercio “Estado a Estado”. En este sentido, la entrada occidental en los programas de desarrollo que antes caracterizamos bajo el concepto “economía islámica” es muy escasa y compleja, y se limita casi a proyectos o empresas apoyadas por acuerdos de comercio internacionales, o por la co-financiación de proyectos e iniciativas

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Drew Desilver and David Masci. January 31, 2017. *World's Muslim population more widespread than you might think*, Pew Research Center.

Sánchez-Bayón, A. 2017. “Apuntes para una teoría crítica humanista y su praxis económico-empresarial en la posglobalización”, *Rev. Miscelania Comillas*, vol.75, nº147: 305-329.

Sánchez-Bayón, A. 2017. “Revelaciones conceptuales y lingüísticas de la posglobalización: Retos de construcción moral de la sociedad del conocimiento y aportes del humanismo hispánico”, *Carthaginensia. Revista de Estudios e Investigación*. vol.XXXIII, nº.64: 411-458.

Sánchez-Bayón, A. 2017. “Fundamentos e-democráticos: ciudadanía.org vs. ciudadan@s”, *e-Gobierno-Revista Científica de Gobierno Electrónico*, vol. I, nº. 1: 55-70.

Sánchez-Bayón, A. 2016. *Problemas y retos para alcanzar la sociedad del conocimiento*, Madrid: Delta.

- Sánchez-Bayón, A. 2016. "Prisma holístico para una teoría social posglobalizatoria", *Cauriensia*, XI: 675-96.
- Sánchez-Bayón, A. 2015. *Universidad, ciencia y religión en los Estados Unidos de América*, Porto: Síndéresis.
- Sánchez-Bayón, A. 2015. "Política, Derecho y Administración en la Globalización: ¿es posible un orden común?", *Rev. Pensamiento Americano-Coruniamericana*. vol.8, nº.15: 125-55.
- Sánchez-Bayón, A. 2014. "Fundamentos de Derecho Comparado y Global: ¿cabe un orden común en la globalización?", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. XLVII, nº141: 1021-51.
- Sánchez-Bayón, A. 2013. *Renovación de la Filosofía Social Iberoamericana*, Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sánchez-Bayón, A. 2012. *Sistema de Derecho Comparado y Global*, Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sánchez-Bayón, A. 2012. *Humanismo Iberoamericano: Una guía para transitar la globalización*, Guatemala: Cara Parens.
- Sánchez-Bayón, A. 2012. *Filosofía Político-Jurídica Glocal*, Saarbrücken: EAE.
- Sánchez-Bayón, A. 2012. *Estado y religión de acuerdo con los Estados Unidos de América*, Saarbrücken: EAE.
- Sánchez-Bayón, A. 2012. *Derecho Eclesiástico Global*, Madrid: Delta Publicaciones.
- Sánchez-Bayón, A. 2011. *Introducción al Derecho Comparado y Global*, Madrid: Delta Publicaciones.
- Sánchez-Bayón, A. 2010. *Estudios de cultura político-jurídica*, Madrid: Delta Publicaciones.
- Sánchez-Bayón, A. 2008-13. *La Modernidad sin prejuicios. La religión en la vida pública estadounidense* (3 vols.), Madrid: Delta Publicaciones.



Sánchez-Bayón, A. 2006. “Revitalizaciones religiosas postmodernas en América y sus riesgos para la democracia y los derechos humanos”, *Revista General de Derecho Canónico y Derecho Eclesiástico del Estado-Iustel*. nº11: p. 1-23.

William Hynes and Simon Scott. December 2013. *The evolution of Official Development Assistance*, Ed. OECD Development Co-operation Working Papers, nº 12.

TUDCN-RSCD. 2016. “*The development effectiveness of supporting the private sector with ODA funds*”, Research Paper.