

INFORME-GUÍA

PARA PYMES ARAGONESAS

**RELACIONES ECONÓMICAS Y
COMERCIALES CON PAÍSES EN VÍAS
DE DESARROLLO**

PRÓLOGO

Tras varios años de recesión económica y en un contexto regional y local que tardará en mejorar, las empresas aragonesas buscan en la actualidad soluciones alternativas para mantenerse a flote. Muchas de ellas ven el acceso a nuevos mercados internacionales como una opción no sólo válida, sino necesaria para su supervivencia.

A pesar de ello, la implicación de las empresas aragonesas en procesos de internacionalización es todavía limitado. La mayoría de ellas se circunscribe al mercado nacional o europeo, y en menor medida, a países con un reconocido alto potencial de crecimiento como China, India y Brasil.

En este sentido, podemos constatar que despiertan poco interés otras zonas geográficas con un menor nivel de desarrollo, como países del continente africano o latinoamericano, que requieren, a priori, de una mayor dosis de valentía, pero que ofrecen grandes posibilidades a las pequeñas y medianas empresas.

Temores como la inseguridad legislativa, el desconocimiento de procedimientos y estructuras, el temor a no manejar unas nuevas reglas del juego y los prejuicios sobre posibles limitaciones sociales y/o dificultades basadas en diferencias culturales hacen que muchas empresas aragonesas no giren sus ojos hacia este tipo de países.

Este informe busca ayudar a romper esas barreras con el fin de facilitar a las empresas aragonesas, sobre todo PYMES, una primera aproximación a estos países y despertar su interés por ellos.

Zaragoza, septiembre 2011

INDICE

1. Qué me aporta el enfoque de codesarrollo	P. 4
2. Qué debo tener en cuenta antes de tomar la decisión I	P. 10
3. Qué debo tener en cuenta antes de tomar la decisión II	P. 16
4. Cómo elijo el país	P. 25
5. Qué tipo de relación me interesa	P. 34
6. En qué me puedo apoyar para empezar	P. 39
7. Cómo empiezo	P. 47
Anexos	P. 52
Glosario de términos	P. 57
Documentación de interés	P. 61

1. QUÉ ME APORTA EL ENFOQUE DE CODESARROLLO

RESUMEN: Breve introducción sobre el papel de las PYMES en las acciones de codesarrollo, en el marco de las cuáles nos internacionalizamos de forma comprometida, responsable y respetuosa. Análisis de las ventajas que tiene para una PYME aragonesa salir hacia los mercados de países con un PIB inferior al de países como España.

Qué es el codesarrollo

El codesarrollo es una corriente cada vez más implantada en las relaciones entre países con un nivel desigual de crecimiento, pudiendo aplicarse a diferentes ámbitos y escenarios (cooperación empresarial, gestión de flujos migratorios, etc.), y que tiene como fundamento un conjunto de principios comunes de corresponsabilidad, ética, respeto a los derechos humanos, sostenibilidad, transparencia y confianza.

Se trata de una herramienta muy potente de reducción de las desigualdades interregionales y de creación de riqueza, alternativa a las tradicionales políticas de cooperación al desarrollo en las que solían intervenir principalmente actores públicos a través de flujos financieros de ayuda a fondo perdido.

Este enfoque pone en el tablero de juego a actores y relaciones que tradicionalmente no figuraban en las políticas de desarrollo, como son las empresas, las personas inmigrantes y/o las relaciones público-privadas y supone una fuente de enriquecimiento mutuo y de mayor competitividad y estabilidad para todas las empresas involucradas.

No se trata de ayudar a países con menor grado de desarrollo (tradicional ayuda desde cooperación), sino de participar en su crecimiento mediante acuerdos empresariales justos para ambas partes. Estos partenariados positivos para las empresas españolas y pertenecientes a estos países permitirán a medio plazo emplear mejor el dinero destinado hasta ahora a la cooperación internacional.

De esta forma, en el codesarrollo intervienen muy diferentes actores que terminan siendo beneficiarios de las sinergias y efectos que emanan de las iniciativas desarrolladas: la población en general y, en especial, el asociacionismo, las ONG's, los gobiernos locales y las empresas, tanto en los países del Sur como del Norte.

Un nuevo enfoque para la cooperación al desarrollo

El grado de cumplimiento de los Objetivos del Milenio, una vez superada la mitad del periodo propuesto para su alcance, es bastante bajo. La globalización económica está agudizando la pobreza y la exclusión y está generando niveles de desigualdad desconocidos hasta ahora.

Entendemos por pobreza aquella situación de carencia de oportunidades, capacidades y opciones para sostener un nivel de vida digno. Parte de estas oportunidades y opciones viene determinadas por el nivel de ingresos disponible, en la medida en que tales ingresos condicionan el acceso a los bienes y servicios necesarios para mantener un nivel de vida tolerable. El Banco Mundial, reflexionando sobre la pobreza, hace alusión como dimensiones de la misma a la alta vulnerabilidad y falta de empoderamiento o representatividad, además de la carencia de oportunidades y de capacidades.

Para trabajar hacia ese empoderamiento en el plano más local es fundamental reforzar las estructuras sociales y económicas a pequeña escala, y en especial las iniciativas de economía social.

Esta función es uno de los objetivos en los que trabajan las diferentes iniciativas de cooperación al desarrollo. Los países del sur vienen planteando, en distintos foros internacionales y de forma reiterada, **la necesidad de una cooperación al desarrollo que supere el mecanismo de la actual ayuda para que pase a ser un instrumento real de cooperación entre iguales, diseñada con mayor horizontalidad en las relaciones** y que supere la verticalidad subyacente a la relación que se establece desde el que presta la ayuda al que la recibe.

La cooperación al desarrollo se encuentra, por tanto, en un momento clave de reflexión y autocrítica. Para seguir trabajando por erradicar la pobreza, se plantea como algo imprescindible revisar el trabajo realizado, reflexionar sobre los esfuerzos dedicados y analizar la rentabilidad social y la calidad de las intervenciones.

Esto nos lleva a plantear una cooperación al desarrollo de mayor alcance, dando paso a nuevos actores, como las empresas, que trabajen de forma conjunta con las ONGD en formas de trabajo creativas, éticas y de corresponsabilidad.

El entorno empresarial europeo abierto al mundo

La internacionalización de nuestras empresas es hoy día un proceso ineludible en un mundo globalizado, con unas fronteras de información cada vez más delgadas. Ya sea en la obtención de materias primas o en la fabricación/transformación de los productos, las empresas se han visto abocadas a abrirse al mundo, siendo la internacionalización, para muchas de ellas, una estrategia obligada.

Otro tipo de internacionalización viven las empresas con la incorporación de trabajadores de diferentes nacionalidades a sus plantillas, procedentes en gran medida de los países más desfavorecidos del planeta, y con la generación de nuevas necesidades de consumo surgidas de la integración de estos grupos en nuestra sociedad.

Las empresas, fruto de su propia evolución como actores socioeconómicos, han emprendido, en el marco de la denominada Responsabilidad Social, un proceso tendente a redefinir su papel en la sociedad, en las relaciones con sus accionistas, clientes, consumidores, empleados, proveedores y administraciones y en el modo de conciliar el crecimiento y el progreso con el respeto al medio ambiente, los derechos humanos y los derechos laborales.

En este proceso, el papel de las organizaciones empresariales toma gran relevancia, dada su participación en diversos organismos y foros públicos nacionales e internacionales, desde los que pueden incidir, de forma especial, en el despliegue de una política más activa de la comunidad internacional en beneficio del desarrollo de los pueblos del Sur. Se constituyen así como agentes clave en la nueva estrategia de codesarrollo.

En este sentido, en las Escuelas de Negocios de los países desarrollados empieza a tomar fuerza una nueva corriente de pensamiento crítico, que engrana con la nueva idea de responsabilidad social a la que se acogen las empresas en Europa, a través de instrumentos reconocidos como el sello de Excelencia Empresarial EFQM, entre otros.

Las empresas españolas, sobre todo las PYMES, aún no han entendido plenamente el papel y responsabilidad que la sociedad les exige. En este sentido, la opinión pública, cada vez más, entiende que la empresa además de las responsabilidades inherentes a su condición de ser una unidad económica de extracción, producción y/o prestación de servicios, tiene una responsabilidad social y medioambiental.

Los conceptos de imagen corporativa y responsabilidad social, y su forma de aplicarlos a cada empresa, se convierten, en la actualidad, en un componente de diferenciación que garantizará la permanencia en el mercado.

Es importante destacar que las empresas españolas, sobre todo las PYMES, no han sabido **aprovechar las oportunidades que les brinda el cada vez más desarrollado mercado que se genera al amparo de las iniciativas de cooperación al desarrollo**, o bien no se les ha facilitado el acceso por parte de las administraciones. En este caso, esta participación quedará articulada principalmente a través del marco de asociación comentado denominado "partenariado sector público-sector privado" (PPP) o las Alianzas Público-Privadas (APP).

La empresa española entra a participar de forma efectiva y responsable en el codesarrollo si se le facilitan canales adecuados y guías accesibles por parte de las administraciones públicas y las ONGD, que, poco a poco, se convierten en especialistas desde su ámbito en este nuevo enfoque.

El marco jurídico de la participación del tejido empresarial en el nuevo concepto de codesarrollo

El artículo 1 de la Ley española de Cooperación Internacional para el Desarrollo señala que el fin de la cooperación internacional para el desarrollo es facilitar e impulsar la evolución económica y social de los países en vías de desarrollo y contribuir a la erradicación de la pobreza en todas sus manifestaciones. Para el logro de estos fines, uno de los principios que guía esta política (Art. 2.d de la LCI) es la **promoción del crecimiento económico duradero y sostenible de los países**, acompañada de medidas que promuevan una redistribución equitativa de la riqueza para favorecer la mejora de las condiciones de vida y el acceso a los servicios sanitarios, educativos y culturales, así como el acceso a un nivel mínimo de bienestar de sus poblaciones.

De esta forma, **la expansión del sector privado adquiere importancia como motor de desarrollo en estos países**, según queda reflejado en las Orientaciones del CAD. La pluralidad de iniciativas alrededor del sector privado favorece el desarrollo local y el crecimiento económico descentralizado, suponiendo una fuente de riqueza y de competitividad que aporta una mayor estabilidad y permite a las comunidades locales desarrollarse de forma más independiente respecto a la ayuda internacional directa. Así, **las**

empresas españolas y las organizaciones empresariales que las representan quedan reconocidas como actores del codesarrollo en la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Por otro lado, las relaciones comerciales internacionales se rigen por un conjunto de reglas establecidas por los países y en permanente reformulación, como son los acuerdos multilaterales y bilaterales (como los Acuerdos de Cotonú entre Europa y los Países ACP) o la creación de organizaciones internacionales (como la Organización Mundial de Comercio o la Organización Internacional del Trabajo) sobre las que se va a hablar en este informe.

“Si África, el este y el sur de Asia, y América Latina vieran incrementada en un 1% respectivamente su participación en las exportaciones mundiales, el aumento resultante de sus ingresos podría liberar a 128 millones de personas de la pobreza. Esa reducción de la pobreza contribuiría a mejorar otras áreas como la salud infantil y la educación.”

Informe de Comercio. Campaña Comercio con Justicia de Intermon Oxfam

Qué necesitamos para disponer de un nuevo marco mundial institucional

Instituciones multilaterales efectivas. Mediante una gobernanza global y el replanteamiento de las instituciones multilaterales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, etc.) teniendo en cuenta los nuevos equilibrios mundiales (Rusia, Brasil, China, India, etc.), para abordar los nuevos riesgos y problemas globales: la pobreza, la inseguridad, el cambio climático, el acceso al agua, etc.

Acuerdos comerciales internacionales justos. Es necesario trabajar en el marco de acuerdos multilaterales, que busquen el bien común, en detrimento de los intereses de algunos países desarrollados que defienden el mantenimiento de acuerdos bilaterales en negociaciones desiguales con el fin de reforzar una relación beneficiosa con sus antiguas colonias. En la misma línea, trabajar en los replanteamientos de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la eliminación de barreras a la exportación de los países menos desarrollados, teniendo en consideración las peculiaridades de cada país a la hora de desarrollar acuerdos.

Instrumentar alianzas público-privadas. Dentro de los Objetivos del Milenio de lucha contra la pobreza, se promocionan las **iniciativas de colaboración entre el sector público y el sector privado** en el marco de una tipo de asociación denominado

“partenariado sector público-sector privado” (PPP), siguiendo la filosofía desarrollada en el Dictamen del Comité de las Regiones, de la Unión Europea, sobre las asociaciones entre las autoridades locales y regionales y las organizaciones socioeconómicas: la contribución al empleo, al desarrollo local y a la cohesión social.

Qué ventajas tiene para una PYME trabajar en estos países

En tiempos de crisis la internacionalización se hace urgente, se convierte en una obligación para las empresas, entendiendo la internacionalización como una nueva forma de innovación. **Se trata de buscar nuevos mercados**, bien en países donde los efectos de la crisis abren oportunidades de negocios para sectores y empresas más competitivos que los agentes ya instalados en ellos, o bien a países menos afectados por la crisis o con expectativas de crecimiento rápido y significativo. De esta forma, la empresa adquiere una ventaja competitiva de la que puede depender su recuperación y/o su permanencia en el mercado.

En el contexto actual, la colaboración con países en desarrollo puede resultar doblemente beneficiosa:

- Por un lado, las empresas aragonesas encontrarán mercados abiertos con necesidades básicas no cubiertas, diferentes campos y facilidades para emprender, así como un gran interés del tejido empresarial y social local para desarrollar proyectos conjuntos.
- Por otro lado, como actores de la sociedad civil, las empresas que emprendan negocios en estos países, con un enfoque de colaboración con empresas locales “partenaires”, participan en el desarrollo económico y social de los países con menor nivel de desarrollo, en una base de igualdad (yo gano-tú ganas).

Para que las empresas se atrevan a aventurarse en estos nuevos países es necesaria una buena información y un fuerte apoyo de las administraciones públicas y entidades especializadas. Asimismo, trabajar de la mano con empresas locales disminuirá fuertemente los riesgos de error y la incertidumbre inicial, dado que permitirá conocer de primera mano las prácticas comerciales, los nichos de mercado, la cultura y las redes formales e informales de contacto dentro del país.

2. QUÉ DEBO TENER EN CUENTA ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN I

RESUMEN: Este capítulo contiene consejos y reflexiones relacionadas con las características de mi empresa, tamaño, producto, experiencia y potencialidades internas, aspectos que deben ser tenidos en cuenta antes de lanzarse a cualquier mercado internacional.

La internacionalización es una decisión que se debe tomar a conciencia

La decisión de internacionalizar una empresa es una decisión que responde al deseo de crecer. El riesgo que conlleva la internacionalización es alto, por lo que el proceso puede emplear varios años (entre 3 a 5 años para establecerse de manera sólida en el extranjero) y requiere de grandes decisiones estratégicas.

Traspasar una frontera nacional es en esencia lo mismo que traspasar una frontera regional, con la complicación de la diferencia de idioma, normas legales, cultura, etc. Para tomar la decisión, la empresa deberá ser consciente de los beneficios, pero también de los riesgos y costos que supone la internacionalización.

El tamaño de una empresa no tiene por qué ser un impedimento para la expansión internacional. Se puede internacionalizar tanto una empresa grande, como una pequeña, teniendo siempre en cuenta que cada una operará de diferente forma. Las empresas pequeñas no suelen pensar en la internacionalización, porque están preocupadas por su supervivencia, sin embargo en algunos sectores dicha supervivencia puede depender de la decisión de internacionalizar.

Cuando hablamos de internacionalización, hablamos de algo mucho más amplio y diverso que la exportación, pues significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar-exportar productos o servicios, transmitir tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas o invertir en el exterior. A la hora de comenzar con un proceso de internacionalización, el punto de partida es habitualmente la exportación (Ver capítulo 7), por ser el paso más sencillo, permitir realizar ensayo-error sin grandes riesgos, aunque no todas las empresas comienzan así su proceso de internacionalización.

En que situaciones es interesante pensar en internacionalizar tu empresa

- * Si el mercado interno se queda pequeño y/o quieres compensar un mercado en crisis entrando en un mercado más grande.
- * Si puedes producir más de lo que vendes.
- * Si quieres diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- * Si quieres ganar prestigio y tu capacidad competitiva es buena en tu sector
- * Si tu empresa tiene pocos pero grandes clientes y uno de ellos se internacionaliza.
- * Si quieres obtener divisas para importar materia prima o maquinarias.
- * Si en el mercado externo hay escasez de tu producto, por lo tanto representa un mercado natural para tu empresa.

Productos y servicios con mayores posibilidades en estos mercados

Una de las principales razones que puede animar a una empresa a internacionalizarse hacia países con un IDH bajo (Índice de Desarrollo Humano) o los denominados PMA (Países Menos Avanzados) es el hecho de comercializar un producto o servicio de primera necesidad, dado que en la mayoría de estos países hay escasez de los mismos. Asimismo existen productos o servicios especialmente relevantes para erradicar la pobreza y cuya implantación y presencia en estos países es respaldada por organismos internacionales, por acuerdos regionales y por los propios países receptores.

La UE es el principal cliente y suministrador de muchos de estos países en desarrollo donde las exportaciones se centran principalmente en bienes primarios y combustibles y las importaciones en bienes de consumo y de equipo.

Tanto para desarrollar sobre el propio terreno como para pensar en comercialización y distribución de productos, destacamos a continuación los sectores que más recursos y necesidades están generando en la actualidad en estos países:

La **energía** como elemento clave para su desarrollo, con el objetivo de dotar de suministro de energía a la población y a las industrias. En estos países el suministro es irregular, con frecuentes cortes de luz o inexistente en grandes zonas del país. La reducción de la ayuda internacional durante los 90 ha supuesto retraso importante en el crecimiento de estos países. A esto se suma que la ayuda siempre será insuficiente, por lo que se necesita encontrar soluciones en las que participe capital privado conjuntamente con público combinando soluciones centralizadas con descentralizadas. En este sector se

van dando las condiciones para que colaboren coordinadamente las ONG's, el sector privado y las instituciones públicas. En los próximos 30 años la demanda de energía se incrementará un 60% y requerirá de importantes inversiones en infraestructuras y en investigación y desarrollo de fuentes alternativas.

El **agua** como elemento fundamental para el desarrollo. Se trata de facilitar el acceso a agua potable de la población y las industrias. En estos países el acceso al agua potable está muy limitado, teniendo amplias zonas sin infraestructura básica. En algunas zonas, un importante número de horas al día se dedica a recoger y transportar agua. La ayuda al desarrollo refuerza programas que faciliten el acceso al agua potable, a menudo desde un enfoque asistencial y cortoplacista. Cualquier intervención en estos países debería llevar implícita la visión a largo plazo: definir cómo se mantendrá una determinada estructura, formar a quién se encargará de hacerlo, dotar de herramientas y recursos para llegar a ser autosuficiente e instruir cómo ir mejorando en la utilización de ese recurso.

Las **infraestructuras básicas de transporte** son otra pieza fundamental. Los países en desarrollo están haciendo un gran esfuerzo en inversión pública con el fin de mejorar carreteras, aeropuertos, puertos y vías de tren, que permitan vertebrar el territorio. Estas acciones son fundamentales para garantizar el acceso a las diferentes zonas del país y facilitar la inversión extranjera y el comercio internacional y nacional. Para ello se requiere maquinaria, materiales, tecnología y experiencia en un sector en el que las alianzas público-privadas son fundamentales para sacar adelante los proyectos. Gran parte de ellos salen a la luz en forma de licitaciones públicas nacionales o internacionales, a través de los propios gobiernos o de organismos internacionales que actúan en el país.

Los **productos de alimentación básicos** son necesarios y a menudo escasos, siendo el acceso limitado a productos autóctonos que no aseguran una dieta equilibrada. Es curiosa la presencia de grandes marcas que han logrado, mediante campañas de marketing y grandes inversiones, introducirse en muchos de estos mercados (Nestle, Coca-cola, Danone, etc). No obstante, para las empresas nacionales, sean de un tamaño u otro, es aconsejable descartar productos muy elaborados al principio, dado que el mercado de destino tiene unos usos y costumbres muy diferentes y manifiestan a través de la alimentación sus características culturales más diferenciadoras. Los productos perecederos requieren de un tratamiento especial, dado que la carencia en buenas infraestructuras hacen el transporte más largo y complejo de lo habitual.

Los **productos y maquinaria en agricultura, ganadería y pesca** son fundamentales para el desarrollo de los sectores productivos más significativos en la mayoría de estos

países. El clima y las características del terreno facilitan este tipo de actividades, que siguen desarrollándose de la forma más básica y manual, lo que a menudo permite únicamente asegurar la subsistencia de varias familias alrededor de la zona. La característica de productos perecederos hace más complicada la comercialización. La introducción de pequeña maquinaria, el aprendizaje en el manejo y uso de los recursos para mejorar la producción, la creación de pequeñas industrias transformadoras y distribuidoras, la introducción de cultivos y sistemas de cultivos apropiados, etc. abre una amplia gama de posibilidades de intervención a empresas especializadas.

Los **procesos industriales de transformación básicos** pasan a ser una de las carencias más significativas y que más frenan la utilización óptima de los recursos existentes. Los productos perecederos requieren de un tratamiento rápido tanto para consumo interno como externo. Otro tipo de productos tendrán más posibilidades en el mercado si están mínimamente transformados, permitiendo una mejora en su comercialización y distribución, así como una ampliación del mercado de consumo. La falta de conocimientos, el escaso manejo de tecnología, la dificultad de acceso a maquinaria y a conocimiento, unido al difícil acceso a energía y agua dificultan la creación de este tipo de procesos. Las empresas especializadas podrían aportar mucho en este sentido.

Los **electrodomésticos básicos** son utilizados cada vez con frecuencia en los hogares, aunque en mucha menor medida que en los países desarrollados. Se trata de electrodomésticos sencillos y prácticos que faciliten los quehaceres diarios. La exportación de este tipo de productos puede ser muy interesante si se elige bien el producto, se garantiza la posibilidad de reparaciones y se asegura la formación de algún técnico en origen, que puede encargarse de comercializar, reparar y distribuir.

La **telefonía, la informática y la televisión** son algunos de los sectores con mayor presencia a pesar de que la mayoría de la población carece de poder adquisitivo. Estos productos presentan una de las imágenes más llamativas en estos países. A menudo, personas que escasamente tienen para mantenerse se mueven con dos móviles, acceden a espacios con ordenadores y poseen televisores de gran tamaño. Se trata de las consecuencias de un desarrollo mal entendido y de un aprovechamiento desmesurado de las grandes compañías, principalmente de telefonía. Contribuir a ordenar estos sectores no está reñido con aprovechar su tirón y participar en su comercialización de forma responsable. Para ello, es fundamental trabajar para facilitar el acceso a reparaciones, repuestos y personal técnico formado.

La **recogida de residuos y el reciclado** de todo tipo es otro de los sectores más interesantes desde un punto de vista de internacionalización responsable. A menudo estos países son utilizados como vertederos de los países desarrollados, siendo pagados por ello. Una vez los residuos están depositados, el propio país es incapaz de darles una salida por carecer de conocimientos y medios para ello, y quedan abandonados, generando importantes problemas de salubridad y desaprovechando su reutilización. Por otro lado, la recogida de residuos de todo tipo suele estar escasamente articulada y las basuras se acumulan en las afueras de las ciudades y pueblos.

El **turismo** se presenta como un sector de gran atractivo para el crecimiento de estos países. A sus espacios naturales y a su riqueza paisajística, se suma el exotismo de culturas desconocidas y sociedades diferentes. El turismo comprometido y el turismo de lujo son dos grandes alternativas de turismo responsable que se pueden potenciar en estos países, generando importantes ingresos para la zona en la que se implantan. Los gobiernos potencian este sector de forma muy especial e intentan atraer inversiones para su desarrollo.

Los **productos de comercio justo** son actualmente una herramienta fundamental para garantizar la subsistencia de la población en estos países y la articulación del tejido social alrededor de cooperativas y pequeñas empresas sociales. Productos de alimentación (café, cacao, chocolate, azúcar, infusiones, frutas tropicales), textiles (algodón, seda, lana), artesanía (hogar, cerámica, bisutería, marroquinería, juguetes). Por defecto y tradición ubicamos este tipo de productos en tiendas especializadas que reciben un número limitado de visitas, por lo que generan una venta limitada de los productos. La comercialización, transformación y distribución de productos de comercio justo se puede realizar a través de la red de comercios habituales, fomentando el consumo responsable y reforzando el crecimiento de pequeñas comunidades en origen. Asimismo muchos de estos productos requieren de embalajes, maquinaria básica de empaquetado y transformación, etiquetado, etc.

Los **servicios de ingenierías y consultoras** son fundamentales y pueden aportar una importante riqueza a través del diseño, implantación y seguimiento de iniciativas para las que se requiere experiencia, know-how y capacidad de transmisión de conocimientos. Para desarrollar este tipo de servicios será fundamental tener presente el trabajo de igual a igual, ser respetuoso con las formas y costumbres de cada país y desarrollar conjuntamente los servicios adaptados a las diferentes realidades.

Uno de los errores más frecuentes en las acciones de internacionalización de empresas procedentes de países desarrollados hacia países en vías de desarrollo es la actitud con la que se establecen los contactos y se desarrollan las relaciones. Esta actitud es, con frecuencia, de superioridad y, en algunos casos, de cierta prepotencia. Actuamos pensando en que estamos en posesión de la mejor forma de hacer las cosas, de la experiencia, de las técnicas y conocimientos más avanzados, y que las personas del país de destino van a recibirnos asumiendo esa superioridad con sumisión.

Otras veces, nuestra actitud puede ser paternalista y con un sesgo asistencial que nos hace sentir igualmente superiores. En estos casos esperamos ser recibidos con agradecimiento.

Estas actitudes son a veces conscientes, aunque en la mayoría de los casos, no nos damos cuenta y marcan unas bases de relación poco beneficiosas para lograr el éxito de nuestros objetivos a medio y largo plazo.

En cualquiera de los sectores a los que nos dediquemos, e independientemente de la forma por la que optemos para internacionalizarnos, es fundamental la **actitud de respeto hacia la sociedad con la que queremos trabajar**, entendiendo que podemos tener la experiencia, pero que tendremos que adaptarla de la mano de personas originarias de dicho país, para que puedan desarrollar todo su potencial en un enfoque ganar-ganar de igual a igual.

3. QUÉ DEBO TENER EN CUENTA ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN II

RESUMEN: Este capítulo reflexiona sobre aspectos especiales a tener en cuenta en estos países, como son la relación de fuerzas sociales y políticas, el nivel de corrupción, el grado de desarrollo, las relaciones sociales y culturales entre lo privado y lo público, el PIB y el nivel de pobreza.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Medir el nivel de riqueza y desarrollo sirve para valorar los países en función de una serie de variables económicas y sociales. En base a esta catalogación se toman importantes decisiones en las relaciones internacionales con el fin último de conseguir potenciar el desarrollo de los países que se encuentran más empobrecidos.

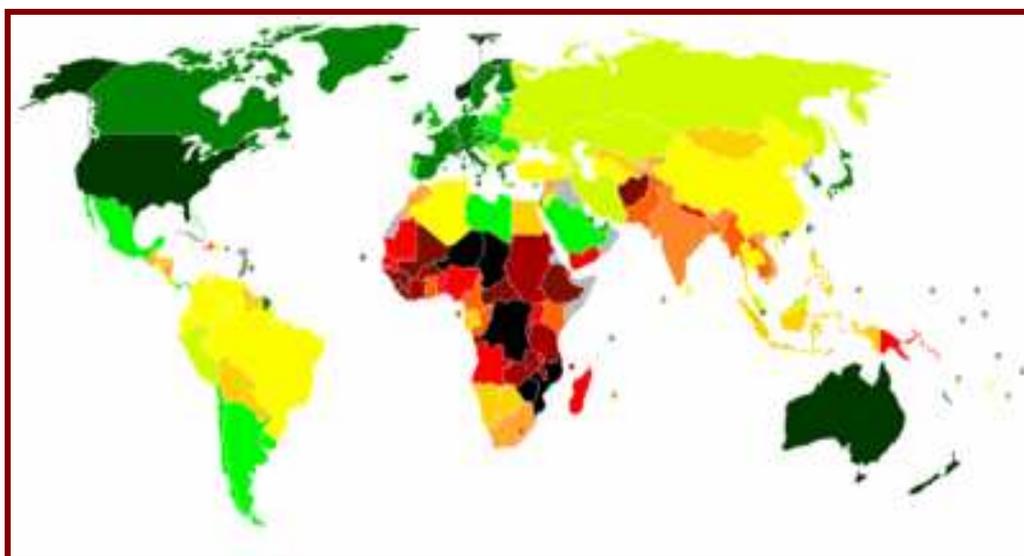
Existen múltiples índices de medición entre los que destaca el IDH (Índice de Desarrollo Humano). Mediante este índice IDH, el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) divide los países en cuatro grandes categorías de desarrollo humano:

División	Comprende	Color
Muy alto	42 países	
Alto	43 países	
Medio	42 países	
Bajo	42 países	

En función de este indicador, los países quedan divididos en países desarrollados, países en desarrollo y países subdesarrollados (Ver datos por países en Anexo 1). Desde el informe PNUD correspondiente a 2007, la primera categoría se refiere a los países desarrollados, y las tres últimas agrupan a los países en desarrollo.

Este informe tiene como objetivo potenciar las relaciones entre empresas aragonesas y países agrupados en las dos últimas categorías, en especial en los países menos adelantados (PMA).

DISTRIBUCIÓN DE PAÍSES
Según Índice de Desarrollo Humano (IDH)



Distribución por tramos (2010)

■ > 0,900	■ 0,650-0,699	■ 0,400-0,449
■ 0,850-0,899	■ 0,600-0,649	■ 0,350-0,399
■ 0,800-0,849	■ 0,550-0,599	■ 0,300-0,349
■ 0,750-0,799	■ 0,500-0,549	■ < 0,300
■ 0,700-0,749	■ 0,450-0,499	■ Sin datos

Un país en subdesarrollo puede ser considerado en vías de desarrollo, o incluso emergente, cuando supera un determinado nivel de desarrollo humano (por encima de 0'800), de renta per cápita (generalmente superior a los 8.000 dólares), o un determinado tamaño de su economía o despliegue económico (a pesar de no tener IDH por encima de 0'800 o ingresos per cápita altos), como es el caso de: China, India, Indonesia y otros.

Los países en vías de desarrollo, países en desarrollo o países de desarrollo intermedio, son aquellos países cuyas economías se encuentran en pleno desarrollo económico partiendo de un estado de subdesarrollo o de una economía de transición. Si bien aún no alcanzan el estatus de los países desarrollados, pero han avanzado más que otros que aún se consideran países subdesarrollados.

Otras denominaciones para estos países son "Países del Sur" (frente a los "Países del Norte", aunque esta división no se corresponda totalmente a su distribución geográfica) o países periféricos (frente a países centrales).

Los indicadores de gobernanza de un país

Los principales indicadores de gobernanza de un país giran en torno a su fiscalidad, su nivel de corrupción, su estructura política y económica y sus sistemas de participación. Surgen factores que no actúan por separado como una causa única, sino que se conjugan e interactúan entre sí, como el nivel de transparencia, la estructura social o el grado de estabilidad política y jurídica, que conviene conocer y analizar previamente, con el fin de comprender el escenario con el que la empresa en vías de internacionalización se va a encontrar.

El perfil general de los países en desarrollo se caracteriza por (Jonathan Di John. DT 49/2009):

- Una elevada cuota agrícola (de subsistencia) en la producción total y el empleo.
- Un sector informal generador de empleo de gran tamaño (no confundir con lo que entendemos por empleo sumergido en los países desarrollados).
- Un elevado número de pequeños establecimientos.
- Una reducida cuota de salarios en la renta nacional total.
- Una reducida cuota del consumo privado total realizado en establecimientos grandes y modernos.

Los países en desarrollo presentan una baja renta por habitante, que normalmente no alcanza los 2.000 dólares anuales; un desarrollo industrial escaso o incipiente, con frecuencia dependiente de la inversión exterior y basado en mano de obra barata y alto consumo energético; unos recursos naturales destinados fundamentalmente a la exportación; una fuerte dependencia del exterior en tecnología, comercio y créditos; un reducido nivel de vida, con servicios de baja calidad e inaccesibles a una gran parte de la población; unas deficientes infraestructuras; un elevado índice de analfabetismo; un crecimiento demográfico muy elevado y un bajo nivel de consumo. Con frecuencia, además, existe cierto grado de inestabilidad política, corrupción y desigualdad social.

La estabilidad política y la corrupción

Un marco político y jurídico estable son requisito previo para el crecimiento económico, condición necesaria para la creación de empleo, el fomento de las relaciones comerciales y el desarrollo tecnológico e industrial. La falta de estabilidad política y de un marco legal claro, así como la corrupción de algunos gobiernos condicionan a los potenciales inversores, que a menudo no se ven motivados para trabajar o invertir en determinados lugares.

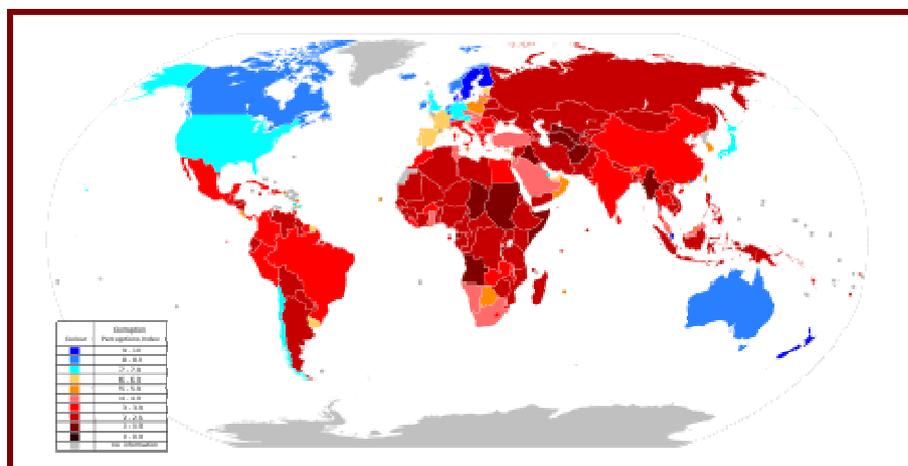
En muchos de estos países, ricos en petróleo y minerales, se da el llamado "mal holandés": la facilidad para recaudar ingresos, fruto de esta riqueza, desemboca en la despreocupación por crear y consolidar estructuras gubernamentales sólidas. Las débiles estructuras gubernamentales, a su vez, pueden hacer que el Estado sea más vulnerable a la insurgencia.

Los conflictos armados, a menudo sostenidos por los propios gobiernos, suponen en muchas ocasiones la devastación de los países. Además de las pérdidas de vidas humanas y económicas, las naciones que sufren estos conflictos se quedan sin una mano de obra joven necesaria para su recuperación y desarrollo.

Un aspecto fundamental que guarda estrecha relación con la mejora de la gobernabilidad de un país es la lucha contra la corrupción. La corrupción adopta diversas formas: soborno, malversación de bienes públicos, nepotismo (favorecer a los parientes para empleos y contratos), así como influencia en la formulación de leyes o regulaciones en beneficio propio. No obstante, es importante tener en cuenta el trasfondo cultural de muchas de estas prácticas, que a menudo no son valoradas de la misma forma.

El **índice de percepción de la corrupción** entendido como "el abuso del poder encomendado para beneficio personal" se mide desde 1995 en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción). La organización Transparencia Internacional se encarga de analizar los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país determinado mediante un índice compuesto, que se basa en diversas encuestas a expertos y empresas.

PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN EN EL MUNDO (2010)



Tramos en percepción de corrupción en el mundo

■ 9 - 10 Muy baja	■ 6 - 6.9	■ 3 - 3.9
■ 8 - 8.9	■ 5 - 5.9	■ 2 - 2.9
■ 7 - 7.9	■ 4 - 4.9	■ 1 - 1.9 Muy alta
■ Sin datos		

Se trata de un índice subjetivo, tanto mas fiable cuanto mayores sean las fuentes de contraste (no son iguales en todos los países). Como dificultad añadida aparece la percepción cultural y la definición legal de lo que es y no es corrupción, ya que una acción considerada aceptable en un país puede no serlo en otro, como es el caso de las donaciones públicas o las propinas.

Los organismos internacionales se esfuerzan por analizar y catalogar a los países, con el fin de potenciar la inversión y las relaciones comerciales en aquellos que se comprometen y están en camino de mejorar en la búsqueda de una estabilidad política y jurídica que aporte confianza y transparencia en su forma de gobernar y relacionarse.

Las ayudas de los organismos internacionales para frenar la corrupción se dan de diversas maneras, como proporcionar asistencia a los países que piden ayuda para poner freno a la corrupción, contribuir a la lucha contra la corrupción a nivel internacional, esforzarse por prevenir el fraude y la corrupción en los proyectos financiados por los donantes, así como favorecer y premiar el esfuerzo a la hora de valorar la concesión de préstamos.

El efecto de la liberalización de los mercados

Uno de los objetivos principales de la ayuda a estos países busca **el desarrollo económico en unos mercados más amplios y armonizados**, bajo la premisa de que **la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas** permitirá realizar economías de escala y fomentar la inversión.

En este sentido, cualquier acción de largo alcance puede tener consecuencias más o menos favorables para un determinado país en función de cómo evolucionan sus efectos en el entorno social y económico y cómo se adaptan los gobiernos y sus sociedades a ellos.

La liberalización del comercio en estas economías ha dado lugar a reducciones en los impuestos sobre las actividades económicas, que constituyen su principal fuente de ingresos. Por tanto, su mayor reto es determinar cómo se pueden sustituir los decrecientes impuestos sobre la actividad económica tras la liberalización económica con formas alternativas de recaudación fiscal.

Un estudio llevado a cabo por el FMI revela que mientras que los países ricos han logrado compensar el descenso de este tipo de impuestos con otras fuentes de ingresos, sobre todo con el IVA, los países más pobres, en el mejor de los casos, han reemplazado en torno al 30% de la pérdida de impuestos sobre la actividad económica (Baunsgaard y Keen, 2005).

Otra consecuencia de la liberalización de los mercados ha sido **la fuga de capitales, la tendencia del capital humano y capital financiero a abandonar los países en desarrollo** en busca de tasas de rendimiento más altas en otros países. Aquellos países con una alta deuda externa y/o incertidumbre económica son más proclives a sufrir esta fuga, que puede tener graves consecuencias y empeorar la situación de sociedades, ya de por sí vulnerables.

Especial atención merece la fuga de capital humano. Por un lado, las personas altamente cualificadas apenas pueden desarrollar su labor en sus países de origen y son absorbidos por grandes corporaciones para trabajar en el mundo desarrollado. Por otro lado, las migraciones internacionales por motivos económicos han desplazado a grandes grupos de personas no necesariamente cualificadas, pero sí jóvenes, fuertes y con potencial, hacia países desarrollados.

Los avances tecnológicos, propiedad de países desarrollados, han dejado obsoleta una parte importante de la producción de estos países en desarrollo, lo que ha supuesto una reducción de sus exportaciones. Por ejemplo, el caucho natural sustituido por productos sintéticos o el cobre reemplazado por la fibra óptica.

A esto se une que los países desarrollados presionan para que los países más pobres supriman los impuestos sobre las exportaciones occidentales, normalmente productos manufacturados. La entrada de estas manufacturas de calidad, unida a la falta de tecnología propia y la escasa capacidad para asimilar la de los países desarrollados, dificulta el desarrollo de una industria propia competitiva.

La estructura comercial

El canal de distribución de prácticamente todos los productos, ya sean de consumo o industriales, es corto y directo. La misma empresa que posee la licencia de importación se suele encargar de distribuir o incluso posee establecimientos de venta al por menor. Por tanto, el importador suele distribuir a las tiendas de venta al por menor o directamente a los clientes finales.

En el caso de los supermercados, para los productos de alimentación, o de las constructoras, para los materiales de construcción, importan directamente desde sus centrales de compra en Europa o adquieren los productos que les interesan sin contar con intermediarios.

Salvo la presencia de algunas cadenas de supermercados, liderados generalmente por empresas en el exterior, el comercio principal es de proximidad, destinado a cubrir las necesidades básicas de la población y limitado a un número escaso de productos y variedad. Realmente es el comercio informal el que ocupa gran parte de la economía, operando la mayoría de los minoristas en este canal, vía de distribución de muchos productos de consumo.

La fiscalidad en los países menos desarrollados

Para posibilitar la gobernanza de un país, una buena capacidad recaudatoria se convierte en una tarea independiente "fundamental" de los Estados, dado que la generación de ingresos supone una capacidad de movilización de recursos que tiene una gran trascendencia en su formación y consolidación (Schumpeter, 1954 [1918]; Tilly, 1990).

Para situarnos respecto a este tipo de países debemos tener en cuenta que la magnitud y la composición de la fiscalidad en los países menos desarrollados difiere de la de los países más avanzados. A esto hay que añadir algunas diferencias llamativas como los elevados ingresos procedentes de impuestos sobre las actividades económicas, los altos niveles de ingresos no fiscales (especialmente procedentes de rentas minerales), la base de contribuyentes mucho más reducida (de ahí la importancia de las oficinas de grandes contribuyentes) y las altas tasas de evasión de impuestos.

La unión de estos factores hace que la recaudación fiscal como porcentaje del PIB tienda a ser mucho más baja y que la dependencia de los impuestos sobre la actividad económica sea mucho mayor.

Grado de dependencia de ayuda exterior

Los países en desarrollo dependen en gran medida de la ayuda internacional, que toma un papel de gran relevancia en su capacidad de crecimiento, en el establecimiento de las relaciones internacionales y en la dotación de recursos.

Muchos países en desarrollo reciben y han recibido ayudas para mejorar sus estructuras productivas en forma de préstamos por parte de instituciones financieras internacionales y de los países más ricos. Los intereses de esos préstamos han resultado muy elevados, por lo que hay Estados que han contraído una deuda altísima a lo largo de los años. Como tienen que destinar una parte muy importante de sus recursos económicos a la devolución de la misma, se encuentran con un fuerte obstáculo a sus posibilidades de desarrollo.

Para internacionalizarse hacia países en desarrollo es necesario conocer cómo operan estos organismos internacionales, entre los que destaca el **Banco Mundial (BM)**, el **Fondo Monetario Internacional (FMI)**, la **Organización Mundial de Comercio (OMC)** y los Bancos de Desarrollo continentales (Banco Africano de Desarrollo, Banco Iberoamericano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo).

Asimismo, las Naciones Unidas, la Organización Internacional de Migraciones (OIM) y la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** marcan políticas de trabajo y establecen recomendaciones importantes, además de ofrecer marcos de colaboración público-privada en los que la empresa tiene un papel relevante.

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

Es importante destacar asimismo que gran parte de los países en desarrollo son antiguas colonias europeas, lo que explica la especial implicación de la UE a través del Fondo Europeo de Desarrollo (FED) para la realización de políticas favorecedoras de relaciones comerciales justas y respetuosas con estos países.

La UE es el mayor cooperante internacional aportando más del 55% de la ayuda mundial a países en desarrollo.

Algunas iniciativas se destinan a los países menos adelantados (PMA), cuya lista establecen las Naciones Unidas. Otras se refieren a los países pobres altamente endeudados (PPAE) y al alivio de la carga de la deuda con la ayuda del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

Por último, estos países en desarrollo intentan apoyarse mutuamente estableciendo Comunidades Económicas Regionales e Interregionales de diferente tipo con el fin de fortalecerse ante terceros y facilitar el comercio y las transacciones entre ellos. Conocer a grandes rasgos estas relaciones permitirá conocer más a fondo las posibilidades que nos ofrece el país elegido y su entorno cercano.

4. CÓMO ELIJO EL PAÍS

RESUMEN: Este capítulo aporta las claves para analizar el tejido empresarial y los sectores con mayor potencialidad, así como las necesidades prioritarias de consumo de los países de interés, profundiza en la cultura del país y orienta sobre la necesaria búsqueda de contactos en España y en el país de destino, así como en la localización de entidades y puntos de asesoramiento especializado.

A qué mercados entrar

A que mercado dirigirse primero, es una decisión en la cual la empresa no puede dejarse llevar por la moda o por la decisión de los competidores. Tampoco puede basarse únicamente en el resultado del análisis de variables como son tamaño del mercado, aranceles y barreras arancelarias, costos de fletes, nivel de competencia, impuestos, entre otras. Las variables más relevantes para la selección de un país o mercado son aquellas que responden a las ventajas competitivas que la empresa busca enfatizar u obtener.

Para elegir el país es fundamental tener en cuenta:

- Cercanía cultural y/o geográfica
- Idioma y moneda
- Perfil general del país (Documentos ICEX)
- Estabilidad política y calificación de riesgo (Índice OCDE)
- Situación económica y clima de negocios (Documentos ICEX)
- Oportunidades de negocio (Ranking "Doing Business" del Banco Mundial)
- Relaciones económicas bilaterales y multilaterales (Documentos ICEX)

La información que ofrecen las entidades especializadas a nivel regional, nacional e internacional permite conocer y analizar en profundidad la realidad de los diferentes países. A esto hay que añadir ayudas concretas, que difieren de unas comunidades autónomas a otras, y guías específicas con disponibilidad de orientadores y asesores especializados.

Es muy aconsejable ponerse en manos del ICEX o de las Cámaras de Comercio competentes. En el caso de Aragón, las tres Cámaras de Comercio funcionan muy bien en materia de internacionalización y tienen especial sensibilidad con países emergentes y países en vías de desarrollo.

Recomendaciones básicas

- 1) Empezar por países psicológicamente cercanos, donde las diferencias de idioma, cultura, prácticas comerciales, etc. sean menores; o por países de cercanía física. Si se puede combinar ambos es mejor.
- 2) No sentarse a esperar a que se presenten las oportunidades. Es importante ser capaz de salir a buscarlas.
- 3) Conocer en qué mercados vender, qué productos vender, a qué precio vender y cómo llegar a estos mercados.
- 4) Decidir a qué mercados y a cuántos se va a realizar la expansión. Empezar con uno o muy pocos mercados.
- 5) Investigar los mercados a nivel internacional a través de agencias del gobierno, gremios, ferias internacionales, asociaciones de empresarios, organismos de promoción de exportaciones, entre otros. Acceder a pedidos de clientes extranjeros, a oportunidades comerciales y a estudios de mercado especializados en sectores específicos.
- 6) En base a la investigación de mercados realizada, estimar el potencial actual y futuro de cada mercado, evaluar riesgos y calcular costos.
- 7) Decidir el tipo de relación que se desea establecer. No se darán los mismos pasos para una exportación puntual de producto que para una alianza con una empresa local.
- 8) Encontrar un promotor comercial bicultural o un socio local que conozca ambas realidades, la de España (país de la empresa) y la de destino (país seleccionado para comenzar la internacionalización). Este enlace es fundamental para lograr una entrada exitosa, sea cual sea la fórmula elegida para hacerlo.

Las diferencias culturales. Una primera aproximación

En la economía internacional las ventajas de orden técnico o arancelario tienden a desdibujarse. Su importancia es relativa y puede ser superada con una buena base de conocimiento y habilidades comerciales. Este hecho desplaza automáticamente la competencia hacia las ventajas o inconvenientes culturales del país en el que se desea comenzar.

Se trata de seleccionar el país en base las características culturales necesarias para competir en las actividades que deseemos desarrollar y que, simultáneamente, sean

culturas compatibles con España, es decir, que no sea complicado el entendimiento entre profesionales y trabajadores de ambas culturas.

Todas las sociedades humanas comparten problemas fundamentales que siempre han existido y continuarán existiendo.

“Son el problema de la (des) igualdad, el problema de la solidaridad de grupo, el problema de los papeles sexuales, el problema de la incertidumbre con respecto al futuro y el problema de la gratificación de necesidades.

Las diferentes sociedades han desarrollado soluciones propias a estos problemas y las han transmitido de generación a generación. Para quienes están dentro de una sociedad la solución propia es la natural, racional y moralmente correcta, pero de una sociedad a otra las soluciones difieren de maneras que no siempre son obvias”. G. Hofstede

Es éste el ámbito de los valores básicos, cuyas diferencias deben ser comprendidas cuando entramos en contacto con otras culturas y sociedades.

Basadas en la forma de resolver los problemas comunes a todas las sociedades, existen cuatro dimensiones que posicionan a los países y sirven para determinar su manera de entender el mundo en el que viven y las relaciones que establecen con su entorno.

Estas dimensiones son:

- Distancia jerárquica
- Control de la incertidumbre
- Colectivismo-individualismo
- Feminidad-Masculinidad

La **distancia jerárquica** puede definirse como el grado en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En contextos con gran distancia jerárquica se espera de los trabajadores que obedezcan y sean disciplinados sin cuestionar la autoridad. Por el contrario, en un contexto con escasa distancia jerárquica se espera que los trabajadores se responsabilicen de su trabajo, sean consultados por sus jefes y participen de las decisiones estratégicas.

El **colectivismo-individualismo** puede definirse en función de las relaciones que el individuo establece con su grupo. En contextos colectivistas las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una fuerte lealtad. Lo más importante es mantener la armonía del

grupo, aunque esto suponga renunciar a posiciones personales. En contextos individualistas los lazos entre las personas son laxos y cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia nuclear. Decir lo que uno piensa es una virtud y se utiliza la confrontación para crecer y desarrollarse como individuo.

La **masculinidad-feminidad** define la posición de una determinada cultura en la diferenciación del rol masculino, caracterizado por la fuerza, la dureza, el interés por lo material, frente al femenino, caracterizado por la modestia, la ternura y la preocupación por la calidad de vida y la afectividad. En contextos masculinos los roles estarán muy diferenciados para ambos sexos, mientras que en contextos femeninos, los roles serán poco diferenciados.

El **control de la incertidumbre** se define como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas. Los contextos con alto nivel de incertidumbre se caracterizan por la necesidad de prever y disponer de normas, escritas o no, ya que su ausencia genera estrés y ansiedad. Por el contrario, en un contexto con escaso control de incertidumbre existen pocas leyes y normas, se deposita la confianza en el sentido común y se potencian diferentes creencias y verdades.

Estas cuatro dimensiones definen los valores y objetivos de cada cultura, el denominado "**software mental**" desde el que cada personas se relaciona con su entorno y que marcan su relación cuando se encuentra frente a personas de otras culturas.

Los modelos de organización que llevan las personas en su mente varían entre países y también dentro de un mismo país, en función de la organización que analicemos (ver puntuaciones por países en Anexo 2). Estas diferencias son comprendidas y aceptadas por la mayoría de las personas que viven y se relacionan en dicho país, pero cuando cruzamos las fronteras nacionales tropezamos con diferencias en los modelos organizativos que no estaban previstas. La empresa que trata de establecer relaciones comerciales con otros países es víctima potencial de estas sorpresas.

Una parte considerable del fracaso de los proyectos de ayuda al desarrollo dirigidos por ingenieros de países desarrollados en el Tercer Mundo se debe al desconocimiento de las diferencias de modelos organizativos.

G. Hofstede

Las negociaciones internacionales se fundamentan en relaciones en las que cada jugador tiene sus propias reglas. No es posible hacer hipótesis sobre valores y objetivos comunes, ya que cada cultura posee su propio "software mental". La calidad de los contactos interculturales en las relaciones internacionales contribuye a crear un clima de entendimiento y evitar conflictos y tensiones involuntarias.

Ventajas competitivas de los diferentes perfiles culturales

Distancia jerárquica pequeña	Distancia jerárquica grande
Aceptación de responsabilidades	Disciplina

Las diferencias de distancia jerárquica son más fáciles de manejar que las diferencias de control de la incertidumbre. Las organizaciones cuya matriz está en culturas con poca distancia jerárquica habitualmente tienen éxito en países con mayor distancia jerárquica. Las organizaciones originarias de una cultura con gran distancia jerárquica tienen más problemas de adaptación a las culturas de menor distancia y presentan dificultades para la creación de grandes multinacionales.

Control débil de la incertidumbre	Control fuerte de la incertidumbre
Innovaciones de base	Precisión

Las diferencias en cuanto a control de la incertidumbre representan un problema más grave. Es difícil mantener la coherencia si las normas tienen significados diferentes en cada país. En culturas con escaso control de la incertidumbre, directivos y no directivos se sienten muy incómodos con los sistemas de normas rígidas, especialmente si muchas de ellas no se cumplen de forma habitual. En las culturas con fuerte control de la incertidumbre (gran parte de los países latinos), las personas se sienten muy incómodas sin la estructura de un sistema de normas, aunque estas sean poco prácticas o incluso imposibles de aplicar.

Estas dos primeras dimensiones afectan especialmente a **nuestra forma de pensar con respecto a las organizaciones.**

Combinando estas dos variables, España coincide en posición (media a gran distancia jerárquica y fuerte control de la incertidumbre) con gran parte de los países latinoamericanos, países de lengua árabe, países mediterráneos y algunos países asiáticos como Japón, Corea, Taiwan y Tailandia.

La proximidad en estos valores hace que las estructuras organizacionales sean más próximas y se prevean menos malentendidos a la hora de establecer negocios. Para relacionarse con estos países, las empresas españolas no tendrán grandes dificultades a la hora de articular la estructura y los métodos de trabajo dentro de las organizaciones.

En el caso de países africanos, es importante tener en cuenta que la mayor diferencia en estas dimensiones es el escaso control de la incertidumbre frente a un fuerte control, aunque ambos comparten un mismo cuadrante en cuanto a distancia jerárquica. Esto significa que las empresas españolas que actúen en países africanos deben estar preparadas para afrontar formas y métodos de trabajo mucho más flexibles, menos previsores y poco planificados sistemáticamente, bajo el punto de vista español. Estas diferencias deberán ser entendidas y aceptadas para poder desarrollar un trabajo conjunto y evitar malentendidos.

Colectivismo	Individualismo
Compromiso de los empleados	Movilidad de los directivos

Las diferencias entre un enfoque colectivista y un enfoque individualista desempeñan un papel muy importante en las negociaciones entre países pobres y ricos, ya que los países pobres son, por lo general, mucho más colectivistas que los países ricos, que se caracterizan por una fuerte tendencia al individualismo. Las razones y motivaciones que mueven a personas provenientes de culturas colectivistas giran en torno a la aceptación y la fidelidad inquebrantable al grupo, aspectos muchas veces no comprendidos en los entornos laborales por personas de culturas individualistas.

La oposición entre valores derivados de posiciones individualistas y colectivistas es responsable de muchos de los malentendidos que se producen en los encuentros interculturales.

Feminidad	Masculinidad
Servicio personal	Producción en masa
Productos a medida del cliente	Industria pesada
Agricultura / Bioquímica	Química industrial

Estas dos últimas dimensiones afectan a **nuestra forma de pensar sobre las personas en las organizaciones** más que sobre las organizaciones en sí mismas. La diferencia entre países derivada de estas dos dimensiones afectará a la relación entre trabajadores

y, de forma especial, a la relación entre trabajadores que se encuentran en diferente posición jerárquica y que tienen cierto grado de dependencia, viéndose afectados mutuamente por la forma de actuar del otro. En estos casos, será importante conocer, entender y aceptar las diferencias culturales, consensuando prácticas comunes que permitan resolver problemas prácticos del día a día.

A continuación se exponen **algunas recomendaciones generales** para salvar los obstáculos culturales teniendo en cuenta la **posición de España en las cuatro dimensiones** previamente explicadas (ver puntuaciones en Anexo 2. Puntuaciones de 67 países en cada una de las dimensiones de Hofstede):

1) **En cuanto a distancia jerárquica**, España está colocada en el puesto 45 de 67, por lo que se sitúa en la parte de la tabla con poca distancia jerárquica, presentando un nivel medio dentro de ella. Los países en vías de desarrollo suelen presentar un PDI más alto, por lo que conviene:

- ➔ Dar instrucciones claras y explícitas a aquellos que trabajan contigo. Los plazos deberán quedar siempre bien marcados y destacados.
- ➔ No esperar que los subordinados tomen la iniciativa o participen en las decisiones de empresa y ser más autoritario en el estilo de dirección. Las relaciones con el personal pueden ser más distantes de lo que estás habituado.
- ➔ Mostrar respeto y deferencia a aquellos situados por encima de tu nivel. Esto por lo general se manifestará a través de la propia lengua, el comportamiento y el protocolo. Tener en cuenta que serás tratado con mayor respeto y deferencia de lo que estás acostumbrado.
- ➔ Estar preparado para encontrar más burocracia en organizaciones y agencias de gobierno.

2) **En cuanto a individualismo-colectivismo**, España se sitúa en el puesto 23 de 67, con un valor que lo sitúa en medio de la tabla. Los países en vías de desarrollo son muy colectivistas, en la mayoría de los casos, por lo que es recomendable:

- ➔ Comprender y respetar que los individuos tendrán un sentido fuerte de responsabilidad hacia su familia, lo que puede significar que la antepongan al negocio. Prepararse para que la vida profesional y social se vean entremezcladas.
- ➔ Recordar que la alabanza siempre deberá ser dirigida a un equipo más que a individuos, ya que de otra manera esto puede avergonzar a la gente. Se trata de recompensar a los equipos, no a las personas.

→ Comprender que la promoción profesional dependerá más de la antigüedad y la experiencia, no tanto del funcionamiento y el logro. Los subordinados esperarán indicaciones claras, presentarán poca iniciativa a la hora de manifestar desacuerdo u opiniones que les signifiquen como individuo y les separen del grupo.

→ Asumir que la toma de decisiones puede ser un proceso lento, ya que tendrán que ser consultados muchos individuos a través de la jerarquía.

3) **En cuanto a control sobre la incertidumbre**, España se coloca en el puesto 16 de 67, por lo que se sitúa en la parte de la tabla con alto control de la incertidumbre con valores medios-altos. La mayor parte de los países con los que trabaje van a tener un menor control de la incertidumbre, por lo que será conveniente:

→ Esforzarse por estar más flexible y abierto en el acercamiento a nuevas ideas que puedan llegar a plantearse. Estar preparado para empujar en proyectos acordados más rápidamente de lo habitual, ya que, una vez decididos, se espera que sean realizados lo más pronto posible.

→ Permitir a los empleados cierto grado de autonomía y espacio para ejecutar sus tareas solos, aunque las normas y procedimientos existentes no marquen la pauta; esperarán más bien directrices y recursos de su superior.

→ Admitir que los propios del país pueden tener un acercamiento diferente a la vida, sentir que tienen su destino en sus propias manos y actuar en consecuencia.

4) **En cuanto a masculinidad-feminidad**, España se sitúa en el puesto 50 de 67, presentando un valor medio más cercano a feminidad, es decir, con una menor separación de roles. Será necesario analizar si los países con los que se trabaja, presentan mayor o menor grado en esta escala para adaptarse en uno u otro sentido.

→ Si vamos hacia países con mayor grado de masculinidad, se esperará de nosotros que hagamos sacrificios en forma de horas de trabajo más largas, vacaciones más cortas y posiblemente más viajes; se hablará del negocio en cualquier momento; se empleará un estilo de comunicación más directo, conciso e impasible será lo más eficaz en este entorno y se aceptará la autopromoción en un entorno más competitivo.

→ Si, por el contrario, nos movemos hacia países con mayor grado de feminidad que el nuestro, deberemos considerar que la gente valora más su tiempo personal, priorizando la familia y el descanso; en las transacciones de negocio pesa más la confianza que otros aspectos como el margen de beneficio proyectado y el nepotismo es visto como positivo, mostrando la gente abiertamente el favoritismo para cerrar relaciones.

Es importante tener en cuenta que la relación de recomendaciones puede ser ajustada a la realidad de los dos países que van a entrar en contacto, por lo que es aconsejable apoyarse en un profesional para analizar cada caso concreto y poder obtener un conjunto de recomendaciones adaptadas a la situación concreta. Este documento podrá ayudar mucho en la comprensión de nuestra forma de entender el mundo y las organizaciones, así como las diferencias existentes respecto al nuevo entorno con el que vamos a relacionarnos.

Además de documentos escritos, existen talleres de mayor o menor duración que permiten formarse y prepararse para este contacto intercultural (consultar www.fundacionsanezequiel.org o www.itim.org, entre otros)

A modo de resumen, estos son los principales obstáculos que puede encontrar una PYME en su proceso de internacionalización y debe tener en cuenta a la hora de elegir un país o mercado:

- **Culturales:** un factor que a menudo no es tenido en cuenta. La falta de sensibilidad hacia las particularidades de la cultura existente en el país de destino puede acarrear grandes dificultades de entendimiento y hacer fracasar los mejores planteamientos.
- **Financieros:** falta de créditos de fomento a la exportación que permitan hacerle frente al largo proceso.
- **Comerciales:** desconocimiento de las oportunidades, del mercado, del cliente y de sus necesidades; y de la distribución. Falta de contactos externos o de la figura de un promotor bicultural.
- **Logísticos:** lejanía de mercados, costosos viajes para explorar los mercados, altos costos de control y coordinación, altos gastos de fletes, complicaciones por idioma y moneda extranjera.
- **Legales:** barreras arancelarias de entrada y barreras no arancelarias (controles sanitarios, normas de seguridad, especificaciones técnicas...).
- **Inversión directa:** algunos países prohíben el 100% de propiedad extranjera, obligándote a formar joint ventures con empresas locales.

5. QUÉ TIPO DE RELACIÓN ME INTERESA

RESUMEN: Este capítulo facilita el análisis y elección del tipo de relación mas apropiado para nuestra empresa y para el país elegido: partenariados comerciales, nuevos socios, proveedores o distribuidores, joint venture, partenariados técnicos y/o asistencias técnicas.

El establecimiento de la estrategia

Para analizar el tipo de relación más apropiado, es necesario definir una estrategia de internacionalización. Desde el punto de vista de la estrategia en el proceso de internacionalización, entran en juego tres grandes aspectos (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001):

- ➔ Las condiciones de la base de operaciones donde está localizada la empresa. La empresa está influenciada por su base de operaciones: las condiciones de su área, tanto específicas como globales, la dinámica de la propia empresa y del resto de las empresas con las que se relaciona.
- ➔ Las condiciones del área o país de destino. El estudio del área-país de destino es el foco de interés del proceso de internacionalización ya que será donde se aplicará la acción correspondiente. Aquí son fundamentales las barreras de entrada y salida en los correspondientes mercados, las condiciones globales y específicas del área-país de destino y las condiciones de las otras empresas que ya operan en la mencionada área.
- ➔ La decisión de internacionalizarse. El tercero de los elementos se refiere a la decisión de internacionalizarse. Una empresa que posee una determinada ventaja, a través de la prestación de servicios o la realización de determinados productos, debe tratar de explotarla en el mercado exterior.

La estrategia deberá definirse sobre la base de meta o ventaja competitiva que se va a obtener siendo internacional. Entre las ventajas fundamentales que la empresa puede alcanzar al internacionalizarse se encuentran: eficiencia, flexibilidad, aprendizaje, prestigio y acompañamiento a los clientes. (León, C., Miranda, M., 2003)

La naturaleza de la ventaja competitiva que se busca lograr mediante la internacionalización es la que determina el tipo de relación a establecer. Esta relación establece el ritmo, las características y la forma en la que la empresa que se

internacionaliza entra en contacto con la zona de destino y establece su propuesta inicial de relación:

- 1) **Si la empresa busca aprovechar su know how** ("saber hacer") aplicándolo en otros países, lo más lógico será, durante la primera etapa del proceso, enviar personal formado en casa y una vez transferida la tecnología, optar por el personal local.
- 2) **Si la empresa busca penetrar a otro país** básicamente **para aprender de él** y de sus competidores, y diversificar el riesgo teniendo allí una buena base, lo más recomendable para abrirse paso en el mercado sería contar con una subsidiaria autónoma, gerenciada por una persona con perfil empresarial, emprendedora y conocedora del mercado.
- 3) **Si la empresa lo único que pretende es exportar** a un país, sin penetrar demasiado en él, lo más lógico es centralizar las decisiones en la casa matriz y tener en el mercado escogido un gerente con perfil de administrador. (J. Canals, 1991)
- 4) **Cuando el mercado de destino** escogido es más grande que el de origen, **es complejo** en sus prácticas comerciales y de distribución, posee costumbres y hábitos de consumo diferentes, presenta obstáculos tributarios y una burocracia estatal significativa, lo mejor será, para acceder al mismo, conseguir un buen socio local y realizar un joint venture, una licencia, una franquicia o un contrato de producción.

La opción de internacionalización más apropiada

Existe una variedad de opciones de incursionar económica y comercialmente en otros países. Las más conocidas son:

- ➔ **Exportaciones.** Tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto, bien o servicio, enviado fuera de la frontera de un Estado, con propósitos comerciales.
- ➔ **Inversión directa.** Colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

→ **Joint Venture o coinversión con socios locales** o extranjeros. Acuerdo contractual entre dos o más empresas, en el que se unen para crear una nueva empresa. Todas comparten propiedad y control de la nueva empresa y aportan capital, tecnología y/o otros activos. Desventaja: Los estilos, filosofías y culturas diferentes pueden ser un problema. Ventajas: la empresa extranjera ingresa al mercado meta, tiene un menor riesgo, menor capital invertido y gana contactos y rapidez. La empresa local gana recursos financieros, tecnología...

→ **Licencias.** Acuerdo entre dos empresas mediante el cual una permite a otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca o un secreto comercial a cambio de un canon. Se utilizan las licencias cuando los costos de transporte son muy altos, las barreras de entrada muy elevadas, cuando hay un clima político o laboral inestable, o cuando el mercado no compensa la inversión. Desventajas: Se corre el riesgo de perder imagen por el mal manejo. El que te otorga la licencia puede convertirse en tu competidor potencial en el futuro.

→ **Franquicias.** Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. El franquiciado recibe la marca comercial que distingue al franquiciador, un determinado "saber hacer" (o know-how) y una formación impartida por la empresa original. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe un canon que podrá retribuir lo ofertado. La franquicia se concede, por lo general, por un período determinado y para un determinado "territorio".

→ **Contratos de administración y/o de producción.** Acuerdos de gestión y/o producción en los que se establecen las bases contractuales de la relación y la empresa contratada produce o administra un bien o servicio para la empresa contratante.

Las diferentes opciones de comercio de servicios

Para las empresas que ofrecen servicios y se plantean una relación internacional, las principales modalidades que pueden darse en el comercio de servicios, según la OMC, son cuatro:

→ Comercio transfronterizo. El suministro del servicio se realiza desde el territorio del país de origen al país de destino. Ej.: telecomunicaciones, servicios postales.

- Consumo en el extranjero. El servicio se proporciona en el propio territorio de destino, a un consumidor procedente de otro país. Ej.: el turismo, la reparación de embarcaciones, viaje al extranjero para recibir tratamiento médico.
- Presencia comercial. Implica presencia en el país de destino mediante oficinas o filiales para la prestación del servicio (inversión extranjera directa). Ej.: la implantación de oficinas bancarias o de servicios de telecomunicaciones.
- Presencia de personas físicas. Implica la admisión temporal de una persona física procedente de otro país para la prestación de un servicio. Ej.: consultores, profesores, administradores de empresas desplazados a un país y otros trabajadores temporales.

Las bases del juego para realizar comercio justo

El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores, basada en el ganar-ganar de igual a igual.

Este tipo de comercio busca lograr un precio justo para el productor, que garantice unos ingresos justos y que permita cubrir unos costes sostenibles de producción y de subsistencia.

Los importadores y distribuidores de productos de comercio justo pueden ser empresas tradicionales, preferentemente PYMES, y los canales de distribución pueden ser tiendas minoristas no especializadas, que diversifiquen así su negocio hacia una nueva área.

Para incluirse en la rueda de comercio justo, las empresas distribuidoras y las tiendas minoristas deben **respetar unas reglas básicas alrededor del precio base**, que, en cualquier caso, debe igualar o superar el precio y la prima mínimos definidos por las asociaciones internacionales de comercio justo, estableciéndose las siguientes condiciones (Coordinadora Estatal de Comercio Justo):

- Realizar una parte del pago por adelantado, si el productor así lo solicita;
- Establecer una relación estable y a largo plazo con los productores, así como permitir la intervención de éstos en el establecimiento de normas de comercio justo;

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

- ➔ Ofrecer transparencia y rastreabilidad en toda la cadena de abastecimiento, a fin de garantizar una información adecuada al consumidor;
- ➔ Respetar unas condiciones de producción que respeten los ocho convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT);
- ➔ Contemplar el respeto al medio ambiente, la protección de los derechos humanos, así como los métodos de producción tradicionales;
- ➔ Potenciar programas de capacitación para productores, en especial los pequeños productores y sus respectivas comunidades, a fin de garantizar su sostenibilidad;
- ➔ Respalda la producción y la entrada al mercado de las organizaciones de productores;
- ➔ Fomentar actividades de sensibilización sobre la producción y las relaciones comerciales en el marco del comercio justo, su misión y sus objetivos;
- ➔ Asegurar el seguimiento y la verificación del cumplimiento de estos criterios.

El comercio justo es un marco de trabajo respetuoso con los derechos humanos y el medio ambiente, con un enfoque constructivo de lucha contra la pobreza, que permite una **cooperación entre organizaciones no gubernamentales y pequeña empresas** en zonas de origen y de destino de productos (en este caso Aragón), que puede ser beneficiosa para ambos. En estos casos, el papel de las ONG's puede ser muy significativo como enlace entre el productor y la empresa de destino en Aragón.

6. EN QUÉ ME PUEDO APOYAR PARA EMPEZAR

RESUMEN: Este capítulo analiza los organismos internacionales y ayudas existentes que puedan facilitar las relaciones con países en vías de desarrollo.

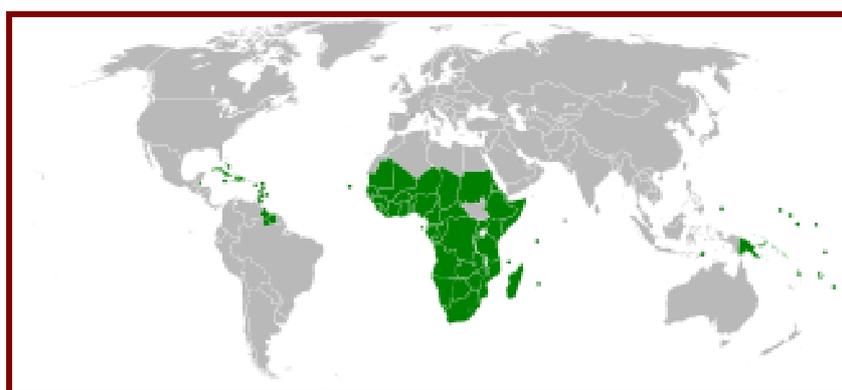
Los acuerdos internacionales entre grandes regiones y la Unión Europea

La Unión Europea es el principal actor mundial en materia de ayuda al desarrollo. Los fundamentos de la cooperación al desarrollo están recogidos en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (Título III).

El objetivo principal de la Unión Europea es reducir la pobreza hasta lograr erradicarla. En la actualidad la política de desarrollo de la UE abarca todos los países en desarrollo y constituye uno de los pilares de las relaciones exteriores de la Unión, pues ofrece una respuesta adaptada a las necesidades de dichos países.

La Unión Europea mantiene un trato especial con los llamados **países ACP (África, Caribe y Pacífico)**, con los que le une una relación privilegiada desde los orígenes de la Unión, por tratarse de antiguas colonias. Esta antigua relación establece un compromiso moral y unas relaciones de dependencia política, comercial y social que ambas partes tratan de gestionar de la forma más satisfactoria posible para los intereses en juego.

Países ACP (África, Caribe y Pacífico)



Tras la expiración del Cuarto Convenio Lomé en el año 2000, el marco de preferencias comerciales entre la UE y los 79 países ACP ha sido completamente renovado mediante el Acuerdo de Cotonou, cuya entrada en vigor se produjo en el año 2003. El nuevo acuerdo de asociación consta de tres pilares esenciales de cooperación: cooperación política, cooperación comercial y cooperación técnica y financiera. A este Acuerdo se añaden unos

componentes regionales y nacionales, así como un componente financiero, representado sobre todo por el Fondo Europeo de Desarrollo (FED).

En el apartado comercial, la necesidad de cumplir con las normas de la OMC ha obligado a la negociación de acuerdos de asociación económica (EPA's - Economic Partnership Agreements) entre la UE y diferentes agrupaciones regionales dentro del grupo África, Caribe y Pacífico, a partir del año 2008.

Los EPA son esencialmente áreas de libre comercio, que conllevan la liberalización de los mercados africanos a la entrada de productos europeos. Las negociaciones de dichos acuerdos durante los últimos cuatro años han sido muy complejas.

Los EPA's no son acuerdos comerciales al uso, ya que están diseñados con un trasfondo de instrumentos pro desarrollo. Para que esta nueva asociación UE-ACP, basada en el partenariado funcione, es fundamental que ambas partes entiendan y compartan los beneficios de los acuerdos alcanzados.

Asimismo, la Unión Europea y América Latina vienen disfrutando de una Asociación Estratégica desde la primera Cumbre Birregional celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en 1999. Las dos regiones son aliadas naturales en razón de sus fuertes lazos históricos, culturales y económicos y mantienen una estrecha cooperación internacional y un fluido diálogo político a todos los niveles: regional, subregional (América Central, Comunidad Andina y Mercosur) y cada vez más a nivel bilateral.

Las prioridades políticas de la UE con respecto a América Latina se definen en la comunicación "La Unión Europea y América Latina: una asociación de actores globales". La UE es el mayor inversor en la región y el segundo socio comercial de América Latina. Sus relaciones se centran principalmente en tres grandes zonas:

Los países que conforman el **Mercado Común del Sur (MERCOSUR)** son los que mantienen una relación comercial más intensa con Europa y son una unión subregional integrada por **Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela** en proceso de incorporación. Tiene como países **asociados a Bolivia, Chile, Colombia, Perú y Ecuador**, además de México en calidad de observador. Este grupo de países son el mayor productor de alimentos del mundo.





La **Comunidad Andina (CAN)** es un Organismo Regional de cuatro países (**Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú**) que tienen un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana y latinoamericana. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969.

Por último, América Central, también llamada **Centroamérica**, es un subcontinente que conecta América del Norte con América del Sur. Rodeada por el océano Pacífico y el océano Atlántico. Políticamente se divide en los siete países independientes de **Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá**.



Por otra parte, España mantiene una relación especial con los países latinoamericanos. A diferencia de otros países de la Unión Europea, España mantiene una relación institucional permanente con ellos, participa como un miembro más en la Comunidad Iberoamericana de Naciones y, de forma regular, en las Cumbres Iberoamericanas.

No obstante, aunque desde el Ministerio de Asuntos Exteriores se afirme siempre que España y Latinoamérica son una "comunidad de intereses" lo cierto es que en ocasiones el intercambio es desigual y los modos empleados en las relaciones empobrecen la imagen institucional de igualdad y colaboración.

Los empresarios españoles deben tener en cuenta cuando llegan a Latinoamérica que, a pesar de lo parecidas que puedan ser las culturas, hay importantes distancias que hay que salvar con paciencia y sensibilidad desde una perspectiva de igual a igual, evitando la prepotencia y el sentimiento de superioridad.

Los organismos internacionales y su papel

Un organismo internacional u organización intergubernamental (OIG) es aquel cuyos miembros son Estados soberanos u otras organizaciones intergubernamentales. Su cometido principal es ser instrumento para los acuerdos adoptados por sus miembros.

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

Muchos problemas mundiales (como la pobreza, el desempleo, el medio ambiente o las migraciones internacionales) sólo pueden ser atacados recurriendo a la cooperación internacional.

Estas organizaciones internacionales brindan ayuda a los países en desarrollo en forma de donaciones y préstamos por un monto superior a los 25.000 millones de dólares al año, generando inversión pública y privada. Sus organismos cooperan en la recuperación económica de las naciones, conceden préstamos a los países en desarrollo y ayudan a estabilizar los mercados financieros, fomentando las alianzas público-privadas.

ORGANISMO	FUNCIÓN	RECURSOS
FMI	Financiar desequilibrios de balanza de pagos	Cuotas de los países miembros
Grupo del Banco Mundial		
Banco Mundial	Financiar proyectos y programas de desarrollo	Recursos propios y emisión de bonos en mercados internacionales
Asociación Internacional de Fomento	Financiar proyectos y programas de desarrollo en los países mas pobres	Aportaciones de los países miembros
Corporación Financiera Internacional	Potenciar el crecimiento del sector privado en países en desarrollo	Recursos propios y emisión de bonos en mercados internacionales
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones	Cubrir riesgos de la inversión extranjera en países en desarrollo	Recursos propios y primas de las pólizas de seguros

Otros grupos de bancos regionales de desarrollo: Banco Interamericano de Desarrollo (1959), Banco Asiático de Desarrollo (1963), Banco Africano de Desarrollo (1965), Banco Europeo de Desarrollo (1990). Concentran recursos para programas y proyectos de desarrollo y responden a inquietudes nacionalistas. Especialmente, el **Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo** tuvo su origen en la reconstrucción de las economías de los países de Europa Central.

La PYME aragonesa tiene en los organismos internacionales un importante aliado, que le permite conocer y manejar la realidad de otros países, acceder a licitaciones y contratos para actuar en zonas concretas y trabajar de la mano de importantes organizaciones y empresas. Asimismo, ofrece protección y garantía en países donde la estabilidad política y económica puede suponer un obstáculo inesperado.

“Haciendo negocios”

La actividad económica necesita **reglas claras**. Esta es una premisa fundamental del informe Doing Business, elaborado por el Banco Mundial. Este informe facilita una medición cuantitativa sobre las reglas a tener en cuenta para comenzar un negocio, desde obtener permisos de obra, contratar empleados, inscribir propiedades, solicitar créditos, proteger a los inversionistas, pagar impuestos, comercializar en el extranjero, hacer cumplir contratos, crear y disolver empresas pequeñas y medianas.

Esta valoración incluye las normas que establecen y clarifican los derechos de propiedad, que reducen los costos de resolver conflictos, que incrementan la previsibilidad de las interacciones económicas y entregan a los socios contractuales protección básica contra los abusos. El objetivo es valorar hasta qué punto un país cuenta con regulaciones eficientes, accesibles a todos los que las necesitan y fáciles de implementar.

Bajo estas pautas, las economías están clasificadas en términos de su facilidad para hacer negocios, de 1 a 183, de mejor a peor. Este índice corresponde al promedio de las clasificaciones percentiles de un país en 9 temas, constituidos por una serie de indicadores, asignándose la misma ponderación a cada tema. Un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial.

Las ayudas y recursos existentes que pueden servir de apoyo a la empresa

El **Fondo Europeo de Desarrollo (FED)** es el instrumento principal de la ayuda comunitaria a la cooperación al desarrollo prestada a los Estados ACP y a los países y territorios de ultramar (PTU). Actualmente está en vigor el período 2008-2013.

El FED está compuesto de varios instrumentos, entre los que hay que citar principalmente las **subvenciones**, los **capitales de riesgo** y los **préstamos al sector privado**. El Banco Europeo de Inversiones administra una parte de este fondo y contribuye mediante aportación propia.

La empresa interesada en los fondos FED articulara su colaboración a través de las APP (alianzas público-privadas) o PPP (partenariados público-privados), muy habituales ya para el desarrollo de infraestructuras y construcción, pero aplicables a cualquier otro sector que sea considerado prioritario para el FED.

El acceso a **licitaciones de organismos multilaterales** es otra importante vía, poco utilizada por las empresas españolas, cuyo acceso es menos complicado de lo que en un principio puede parecer.

Las licitaciones internacionales suponen un mercado de 100.000 millones de euros anuales asociado, en gran medida, a favorecer la evolución de regiones menos desarrolladas. El valor de los contratos obtenidos por las empresas españolas es discreto, siendo un mercado con mucho potencial para las PYMES.

Para ello, el ICEX pone a disposición de los interesados el PLAN LICITA, a través del cual ofrece información actualizada, apoyo en la elaboración de documentos, asesoramiento técnico y seguimiento del proceso de solicitud, concesión y desarrollo de licitaciones.

Las licitaciones públicas con organismos multilaterales son accesibles a las PYMES siempre que tengan un producto o servicio competitivo que ofrecer en el marco de las prioridades de este tipo de organismos.

Por otro lado, los Estados miembros celebran sus propios **acuerdos bilaterales** y desarrollan sus propias iniciativas con países en desarrollo que no se financian a través del Fondo Europeo de Desarrollo o de otros fondos comunitarios, sino mediante recursos propios.

Instrumentos de las Administraciones Públicas

Las empresas españolas cuentan con una importante variedad de instrumentos y recursos de **ICEX (Instituto de Comercio Exterior)**, la mayoría accesibles en formato papel e informático. Muchas de estas herramientas y recursos pueden obtenerse en las oficinas y en la web del ICEX o a través de las Cámaras de Comercio, que actúan como consultores, asesores y formadores en las diferentes materias vinculadas al comercio exterior y la internacionalización de empresas.

De especial interés, ICEX ofrece una amplia variedad de documentos que permiten conocer la realidad de un determinado país o zona. Estos documentos son actualizados regularmente (la mayoría con carácter anual) a través de la **Red de Oficinas Económicas y Comerciales de ICEX** ubicadas en los propios países. Los documentos clave, una vez elegida la zona donde se quiere comenzar son cuatro: Visión y oportunidades de negocio, informe económico y comercial, guía de negocios y Ficha-País.

Los servicios de ICEX se articulan en tres niveles: servicios de iniciación (ICEXNext y acciones de introducción), servicios de apoyo (Plan LICITA, Planes Marketing sectoriales, etc.) y servicios de implantación (CECO, sesiones técnicas, etc.) e incluyen documentación, formación, asesoramiento y consultorías personalizadas.

Las Cámaras de Comercio ofrecen asesoramiento personalizado y un catálogo de seminarios y jornadas con orientación práctica que permiten iniciar, ampliar o profundizar conocimientos a directivos y personal relacionado con la internacionalización.

El apoyo del Gobierno de Aragón

Con el objetivo de contribuir a la mejora en la competencia y en la capacidad exportadora de las empresas aragonesas y facilitar su acceso a los mercados exteriores, el Gobierno de Aragón colabora con las Cámaras de Comercio Aragonesas para ofrecer los servicios de asesoramiento técnico y ventanillas de información, la prestación de ayuda en la realización de trámites y cumplimentación de documentación, la organización de jornadas técnicas para el conocimiento de diferentes mercados/país y la realización de cursos y seminarios.

La **Dirección General de Comercio y Artesanía** tiene, entre sus actuaciones, la tutela de las Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Aragón, así como la internacionalización de la empresa aragonesa, el ejercicio de las actividades de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el fomento y promoción de actuaciones en materia de Comercio Exterior y la participación en los comités de presupuestos, programas e información del ICEX.

La empresa pública **Aragón Exterior (AREX)** se define como el instrumento público de apoyo a la internacionalización de la economía aragonesa. Desarrolla su actuación en dos líneas:

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

➔ Internacionalización - Asesoramiento y apoyo individualizado a empresas aragonesas a través de su red internacional de delegaciones y consultoras locales en más de 20 países.

➔ Apoyo a la inversión extranjera en Aragón – Acciones para atraer la inversión de empresas extranjeras a Aragón.

Un novedoso recurso de ayuda desde la iniciativa privada

La Plataforma ARASUR es un programa promovido por una agrupación de seis entidades sociales aragonesas: Fundación San Ezequiel Moreno, Fundación San Valero, Asociación Kaolak, Asociación Cultural Ecuatoriana El Cóndor y Fundación Ecología y Desarrollo, lideradas por la Asociación Huauquipura. Esta plataforma fue creada en el año 2006, con el apoyo del Gobierno de Aragón y de Obra Social CAI.

El programa ARASUR consta de dos proyectos que se complementan entre sí bajo el enfoque de codesarrollo y responsabilidad social:

1.- COOPERAPYMES - Trabaja la aportación de las PYMES aragonesas a la cooperación al desarrollo. Permite a las empresas aragonesas colaborar de diversas formas en la lucha por la erradicación de la pobreza y el hambre en el mundo: aportando productos, experiencia, tecnologías, servicios y metodologías de trabajo.

2.- HOY Y MAÑANA POR TI - Trabaja la participación de los inmigrantes que viven en Aragón en la cooperación al desarrollo. Busca favorecer proyectos de internacionalización de las PYMES españolas con la participación directa de inmigrantes o personas del sur preparadas y capacitadas para ello como **promotores comerciales bilingües** y emprendedores en el retorno.

7. CÓMO EMPIEZO

RESUMEN: Este capítulo indica los primeros pasos necesarios para comenzar con el proceso de internacionalización hacia este tipo de países. Una relación práctica para comenzar.

La exportación por pasos. La importancia de las etapas

Cuando lo que nos planteamos es un proceso de exportación, éste debe ser gradual, de manera que la empresa va familiarizándose poco a poco con los mercados internacionales. Este proceso se puede dividir en cinco etapas:

1. **Exportación ocasional:** la empresa exporta mediante pedidos esporádicos no planificados. El comprador es quien decide qué, cuánto, cuándo y cómo exportar. Se gestiona como cualquier otra venta nacional.
2. **Exportación experimental:** la empresa explora la posibilidad de exportar sin depender de los pedidos ocasionales, se apoya en intermediarios y evalúa los resultados de la relación. Se suele exportar producción sobrante.
3. **Exportación regular:** la empresa comienza a reservar producto y/o servicio para el mercado exterior. Cuenta con un grupo estable de clientes, crea un departamento de exportación, nombra exportadores y evalúa su fuerza de venta.
4. **Exportaciones de filiales de venta:** la empresa ha consolidado un mercado de exportación y decide establecer una filial. Esto significa una fuerte inversión en recursos humanos y financieros. La empresa pasa de la oferta de productos a la comercialización.
5. **Establecimiento de subsidiarias de producción:** la empresa está en la etapa final del proceso. Cuenta con la existencia de un mercado potencial que le permite recuperar la inversión realizada. El costo de logística es más elevado, debido a la gestión de aranceles, tipos de cambio, incentivos y garantías de los gobiernos para acoger la inversión extranjera.

Muchas empresas, sobre todo PYMES, deciden permanecer entre los pasos 1 a 3. El nivel 3 es el más compatible con las pequeñas y medianas empresas.

El proceso de importación puede segmentarse en fases similares a la exportación. En este caso, a menudo se tratará de importar materias primas que luego pueden ser transformadas en Aragón. No obstante, también se importan productos terminados, con objeto de comercializarlos al por menor o distribuirlos.

Para otras formas de internacionalización, más allá de la exportación/importación de productos, como puede ser la inversión directa, los partenariados, la transferencia de conocimientos, etc. son igualmente válidas las recomendaciones generales aportadas en este documento. No obstante, entre ellas destacamos dos de indudable interés en estos casos: la necesidad de un socio local o promotor bicultural de confianza y el buen conocimiento de la cultura del país con el que se quiere colaborar.

La necesidad de un socio local o un promotor bicultural

En cualquier país del mundo se requiere un socio conocedor de aspectos clave para el éxito comercial transnacional como la legislación vigente, la estructura y condiciones de distribución, los usos y prácticas locales, y sobre todo las pautas culturales y las normas no escritas.

Estas necesidades no son menores en Latinoamérica, por muchas que sean las similitudes culturales e idiomáticas. Este hecho se debe a que la distancia cultural basada en el "software mental" de algunas sociedades latinoamericanas es mayor con España que otros países inicialmente considerados mas alejados (ver capítulo 5).

Para que este intermediario, socio local o promotor cumpla su función dentro de una relación estable y regular de exportación y/o relación comercial de otro tipo requiere de una serie de características:

- Tener una presencia consolidada en la zona
- Haber demostrado capacidad de gestión y de obtención de resultados
- Manejar las pautas culturales de ambos países
- Conocer el funcionamiento de las diferentes administraciones públicas, así como las principales fuerzas sociales, económicas y políticas del país.

Si la relación con un intermediario, socio local o promotor comercial se consolida, se puede llegar a exportar a través de él, como ente independiente, siendo este profesional el que se hace cargo de las complicaciones de la exportación, mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace habitualmente con clientes locales.

Sesiones km0 de las Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio ofrecen las sesiones km0 con el objetivo de tener una visión técnica y práctica acerca de los trámites esenciales de la operativa import/export, qué figuras intervienen en el proceso, así como una aproximación a los datos fundamentales que permitan conocer la viabilidad de un proyecto de negocio internacional.

Las sesiones, de dos horas de duración, están dirigidas a emprendedores con vocación internacional que quieran conocer los pasos iniciales necesarios para hacer realidad su proyecto y a empresas sin experiencia que se encuentran en las etapas iniciales de internacionalización.

De la sesión, cada uno de los asistentes sale con un informe personalizado, adaptado al producto y país que fueron previamente seleccionados al formalizar la inscripción.

Programas de iniciación a la exportación (Programa ICEX Next)

ICEX Next es una iniciativa del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) dirigida a las pymes, con poca o ninguna experiencia en exportación, que buscan ayudas en sus primeros pasos hacia la internacionalización. Este proyecto desarrolla dos actuaciones bien diferenciadas:

El programa ICEX Next ofrece durante dos años:

- Asesoramiento estratégico para diseñar un plan de internacionalización y mejorar la competitividad de tu negocio.
- Apoyo en los gastos de prospección, promoción exterior y contratación de personal para el Departamento Internacional

Programas de Gestores a Tiempo Parcial (GTPS) y programa teDex

Estos recursos tienen como objetivo ayudar a superar una de las principales barreras a la internacionalización como es la falta de los recursos humanos adecuados.

Para empresas que no tienen la dimensión adecuada para tener un departamento de exportación, las Cámaras de Comercio aragonesas, en colaboración con el Gobierno de Aragón, ofrecen profesionales titulados y formados que prestan asesoramiento individual a empresas con el fin de aportar una visión global de la internacionalización y establecer las

primeras operaciones de exportación de manera eficaz. El programa de Gestores a Tiempo Parcial (GTPS) permite disponer de un profesional externo de forma temporal.

Por otro lado el Programa teDex, ofrecido por Aragón Exterior, facilita la selección y contratación de técnicos, tanto nacionales como extranjeros, en Aragón o en el país de destino, para puestos de internacionalización con vocación de permanencia. De esta forma es posible, por ejemplo, desarrollar el Departamento de Exportación de la empresa, establecer una delegación comercial en el exterior o implantar una oficina de aprovisionamiento en otro país que desarrolle contactos con proveedores, gestione el suministro o realice controles de calidad.

Servicios personalizados de Aragón Exterior

Aragón Exterior acompaña a la empresa en sus diferentes fases de internacionalización a través de proyectos individuales, llevados a cabo por la delegación en el país destino y coordinados por el equipo de las oficinas centrales en Aragón.

Desde este servicio se ofrece apoyo a la exportación, la implantación comercial y/o productiva en el exterior, la búsqueda de socios y agentes o el aprovisionamiento en el exterior. Aragón Exterior ofrece información específica del mercado de la empresa en el país objetivo; ayuda en la búsqueda y preselección de contactos según precise cada empresa (agentes comerciales, representantes, distribuidores, socios colaboradores, etc.); preparación de reuniones de prospección individualizadas con agendas de trabajo y acompañamiento local; asistencia en la implantación comercial y/o productiva en el exterior; contacto con autoridades locales, instituciones y organismos internacionales en el exterior; y coordinación de trámites en destino.

Asimismo, pone a disposición de las empresas aragonesas un servicio de interpretación telefónica y de traducción de textos.

Recomendaciones

- ➔ No iniciar un proceso de internacionalización establecimiento compromisos a medio plazo y realizando grandes inversiones sin haber experimentado y probado con pequeñas acciones primero.
- ➔ Limitar la relación comercial en caso de que la empresa no posea los recursos suficientes para abordar las fases más complejas de la internacionalización, como filiales de venta o traslado de una parte de la producción, dado que estas acciones requieren de inversión.
- ➔ Buscar socios locales con manejo de ambas culturas, la cultura española y la cultura del país de destino y, a ser posible, que cuente con experiencia laboral en España. Una buena alternativa son los promotores comerciales biculturales: personas inmigrantes cualificadas que deciden trabajar en un determinado sector para ejercer de puentes entre su país de origen y España.

ANEXOS

ANEXO 1

El listado que se muestra a continuación corresponde al informe publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el 4 de noviembre de 2010, con datos relativos a estimaciones para el año 2010. Se excluyen algunos países para los que no se ha logrado reunir alguno de los cuatro indicadores que componen el IDH.

IDH MUY ALTO			IDH ALTO		
PUESTO	PAIS	2010	PUESTO	PAIS	2010
1	Noruega	0,94	43	Bahamas	0,78
2	Australia	0,94	44	Lituania	0,78
3	Nueva Zelanda	0,91	45	Chile	0,78
4	Estados Unidos	0,9	46	Argentina	0,78
5	Irlanda	0,9	47	Kuwait	0,771
6	Liechtenstein	0,89	48	Letonia	0,769
7	Países Bajos	0,89	49	Montenegro	0,769
8	Canadá	0,89	50	Rumania	0,767
9	Suecia	0,89	51	Croacia	0,767
10	Alemania	0,89	52	Uruguay	0,765
11	Japón	0,88	53	Libia	0,755
12	Corea del Sur	0,88	54	Panamá	0,755
13	Suiza	0,87	55	Arabia Saudita	0,752
14	Francia	0,87	56	México	0,75
15	Israel	0,87	57	Malasia	0,744
16	Finlandia	0,87	58	Bulgaria	0,743
17	Islandia	0,87	59	Trinidad y Tobago	0,736
18	Bélgica	0,87	60	Serbia	0,735
19	Dinamarca	0,87	61	Bielorrusia	0,732
20	España	0,86	62	Costa Rica	0,725
21	Hong Kong	0,86	63	Perú	0,723
22	Grecia	0,86	64	Albania	0,719
23	Italia	0,85	65	Rusia	0,719
24	Luxemburgo	0,85	66	Kazajistan	0,714
25	Austria	0,85	67	Azerbaiyan	0,713
26	Reino Unido	0,85	68	Bosnia Herzegovina	0,71
27	Singapur	0,85	69	Ucrania	0,71
28	República Checa	0,84	70	Irán	0,702
29	Eslovenia	0,83	71	Rep. Macedonia	0,701
30	Andorra	0,82	72	Mauricio	0,701
31	Eslovaquia	0,82	73	Brasil	0,699
32	Emir. Árabes Unidos	0,82	74	Georgia	0,698
33	Malta	0,82	75	Venezuela	0,696
34	Estonia	0,81	76	Armenia	0,695
35	Chipre	0,81	77	Ecuador	0,695
36	Hungría	0,81	78	Belice	0,694
37	Brunéi	0,81	79	Colombia	0,689
38	Catar	0,8	80	Jamaica	0,688
39	Baréin	0,8	81	Túnez	0,683
40	Portugal	0,8	82	Jordania	0,681
41	Polonia	0,8	83	Turquía	0,679
42	Barbados	0,79	84	Argelia	0,677
			85	Tonga	0,677

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

IDH MEDIO		
PUESTO	PAIS	2010
86	Fiyi	0,669
87	Turkmenistan	0,669
88	Rep. Dominicana	0,663
89	China	0,663
90	El Salvador	0,659
91	Sri Lanka	0,658
92	Tailandia	0,654
93	Gabón	0,648
94	Surinam	0,646
95	Bolivia	0,643
96	Paraguay	0,64
97	Filipinas	0,638
98	Botswana	0,633
99	Moldavia	0,623
100	Mongolia	0,622
101	Egipto	0,62
102	Uzbekistán	0,617
103	Micronesia	0,614
104	Guyana	0,611
105	Namibia	0,61
106	Honduras	0,6
107	Maldivas	0,602
108	Indonesia	0,6
109	Kirguistán	0,598
110	Sudáfrica	0,597
111	Siria	0,589
112	Taykistán	0,58
113	Vietnam	0,572
114	Marruecos	0,567
115	Nicaragua	0,565
116	Guatemala	0,56
117	Guinea Ecuatorial	0,538
118	Cabo Verde	0,534
119	India	0,519
120	Timor Oriental	0,502
121	Suazilandia	0,498
122	Laos	0,497
123	Islas Salomón	0,494
124	Camboya	0,494
125	Pakistán	0,49
126	Rep. Congo	0,489
127	Santotomé y Príncipe	0,488

IDH BAJO		
PUESTO	PAIS	2010
128	Kenia	0,47
129	Bangladés	0,469
130	Ghana	0,467
131	Camerún	0,46
132	Birmania	0,451
133	Yemen	0,439
134	Benin	0,435
135	Madagascar	0,435
136	Mauritania	0,433
137	Papua Nueva Guinea	0,431
138	Nepal	0,428
139	Togo	0,428
140	Comoras	0,428
141	Lesoto	0,427
142	Nigeria	0,423
143	Uganda	0,422
144	Senegal	0,411
145	Haiti	0,404
146	Angola	0,403
147	Yibuti	0,4
148	Tanzania	0,4
149	Costa de Marfil	0,397
150	Zambia	0,395
151	Gambia	0,39
152	Ruanda	0,385
153	Malawi	0,385
154	Sudán	0,379
155	Afganistán	0,349
156	Guinea	0,34
157	Etiopia	0,328
158	Sierra Leona	0,317
159	Rep. Centroafricana	0,31
160	Mali	0,309
161	Burkina Faso	0,305
162	Liberia	0,3
163	Chad	0,295
164	Guinea-Bissau	0,289
165	Mozambique	0,284
166	Burundi	0,282
167	Nigeria	0,261
168	Rep. Democr. Congo	0,239
169	Zimbaue	0,14

ANEXO 2

Entre 1967 y 1973, el doctor en ciencias sociales Geert Hofstede realizó el que hasta la fecha es el estudio más completo sobre las diferencias culturales internacionales paradigmas culturales.

La investigación, y sus posteriores actualizaciones, tuvieron y tiene un gran impacto en muchos ámbitos de la dirección, especialmente en negociación, gestión de equipos multiculturales, y en la configuración de estrategias de comercio internacional. A continuación se muestran cuatro tablas con las puntuaciones obtenidas en las cuatro dimensiones principales (expuestas en el capítulo 4)

Las dos primeras tablas exponen los datos de las dos dimensiones que afectan especialmente a **nuestra forma de pensar con respecto a las organizaciones**: distancia jerárquica (PDI) y control de la incertidumbre (UAI)

Las dos últimas tablas exponen los datos de las dos dimensiones que afecta a **nuestra forma de pensar sobre las personas en las organizaciones** más que sobre las organizaciones en sí mismas: colectivismo-individualismo (IDV) y masculinidad-feminidad (MAS).

En función del país elegido para realizar acciones de internacionalización, se puede consultar su posición en estas tablas y consultar las recomendaciones sobre cómo afrontar estas diferencias (ver capítulo 4).

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

DISTANCIA JERÁRQUICA				
PAÍS	PDI	IDV	MAS	UAI
Malaysia	104	26	50	36
Guatemala	95	6	37	101
Panama	95	11	44	86
Philippines	94	32	64	44
Mexico	81	30	69	82
Venezuela	81	12	73	76
China	80	20	66	40
Egypt	80	38	52	68
Iraq	80	38	52	68
Kuwait	80	38	52	68
Lebanon	80	38	52	68
Libya	80	38	52	68
Saudi Arabia	80	38	52	68
Emirates	80	38	52	68
Ecuador	78	8	63	67
Indonesia	78	14	46	48
Ghana	77	20	46	54
India	77	48	56	40
Nigeria	77	20	46	54
Sierra Leone	77	20	46	54
Singapore	74	20	48	8
Brazil	69	38	49	76
France	68	71	43	86
Hong Kong	68	25	57	29
Poland	68	60	64	93
Colombia	67	13	64	80
El Salvador	66	19	40	94
Turkey	66	37	45	85
Belgium	65	75	54	94
Ethiopia	64	27	41	52
Kenya	64	27	41	52
Peru	64	16	42	87
Tanzania	64	27	41	52
Thailand	64	20	34	64
Zambia	64	27	41	52
Chile	63	23	28	86
Portugal	63	27	31	104
Uruguay	61	36	38	100
Greece	60	35	57	112
South Korea	60	18	39	85
Iran	58	41	43	59
Taiwan	58	17	45	69
Czech Republic	57	58	57	74
Spain	57	51	42	86
Pakistan	55	14	50	70
Japan	54	46	95	92
Italy	50	76	70	75
Argentina	49	46	56	86
South Africa	49	65	63	49
Hungary	46	55	88	82
Jamaica	45	39	68	13
United States	40	91	62	46
Netherlands	38	80	14	53
Australia	36	90	61	51
Costa Rica	35	15	21	86
Germany	35	67	66	65
United Kingdom	35	89	66	35
Switzerland	34	68	70	58
Finland	33	63	26	59
Norway	31	69	8	50
Sweden	31	71	5	29
Ireland	28	70	68	35
New Zealand	22	79	58	49
Denmark	18	74	16	23
Israel	13	54	47	81
Austria	11	55	79	70

CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE				
PAÍS	PDI	IDV	MAS	UAI
Greece	60	35	57	112
Portugal	63	27	31	104
Guatemala	95	6	37	101
Uruguay	61	36	38	100
Belgium	65	75	54	94
El Salvador	66	19	40	94
Poland	68	60	64	93
Japan	54	46	95	92
Peru	64	16	42	87
Argentina	49	46	56	86
Chile	63	23	28	86
Costa Rica	35	15	21	86
France	68	71	43	86
Panama	95	11	44	86
Spain	57	51	42	86
South Korea	60	18	39	85
Turkey	66	37	45	85
Hungary	46	55	88	82
Mexico	81	30	69	82
Israel	13	54	47	81
Colombia	67	13	64	80
Brazil	69	38	49	76
Venezuela	81	12	73	76
Italy	50	76	70	75
Czech Republic	57	58	57	74
Austria	11	55	79	70
Pakistan	55	14	50	70
Taiwan	58	17	45	69
Egypt	80	38	52	68
Iraq	80	38	52	68
Kuwait	80	38	52	68
Lebanon	80	38	52	68
Libya	80	38	52	68
Saudi Arabia	80	38	52	68
United Arab Emirates	80	38	52	68
Ecuador	78	8	63	67
Germany	35	67	66	65
Thailand	64	20	34	64
Finland	33	63	26	59
Iran	58	41	43	59
Switzerland	34	68	70	58
Ghana	77	20	46	54
Nigeria	77	20	46	54
Sierra Leone	77	20	46	54
Netherlands	38	80	14	53
Ethiopia	64	27	41	52
Kenya	64	27	41	52
Tanzania	64	27	41	52
Zambia	64	27	41	52
Australia	36	90	61	51
Norway	31	69	8	50
New Zealand	22	79	58	49
South Africa	49	65	63	49
Indonesia	78	14	46	48
United States	40	91	62	46
Philippines	94	32	64	44
China	80	20	66	40
India	77	48	56	40
Malaysia	104	26	50	36
Ireland	28	70	68	35
United Kingdom	35	89	66	35
Hong Kong	68	25	57	29
Sweden	31	71	5	29
Denmark	18	74	16	23
Jamaica	45	39	68	13
Singapore	74	20	48	8

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011
Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

COLECTIVISMO-INDIVIDUALISMO				
PAÍS	PDI	IDV	MAS	UAI
United States	40	91	62	46
Australia	36	90	61	51
United Kingdom	35	89	66	35
Netherlands	38	80	14	53
New Zealand	22	79	58	49
Italy	50	76	70	75
Belgium	65	75	54	94
Denmark	18	74	16	23
France	68	71	43	86
Sweden	31	71	5	29
Ireland	28	70	68	35
Norway	31	69	8	50
Switzerland	34	68	70	58
Germany	35	67	66	65
South Africa	49	65	63	49
Finland	33	63	26	59
Poland	68	60	64	93
Czech Republic	57	58	57	74
Austria	11	55	79	70
Hungary	46	55	88	82
Israel	13	54	47	81
Spain	57	51	42	86
India	77	48	56	40
Argentina	49	46	56	86
Japan	54	46	95	92
Iran	58	41	43	59
Jamaica	45	39	68	13
Brazil	69	38	49	76
Egypt	80	38	52	68
Iraq	80	38	52	68
Kuwait	80	38	52	68
Lebanon	80	38	52	68
Libya	80	38	52	68
Saudi Arabia	80	38	52	68
Emirates	80	38	52	68
Turkey	66	37	45	85
Uruguay	61	36	38	100
Greece	60	35	57	112
Philippines	94	32	64	44
Mexico	81	30	69	82
Ethiopia	64	27	41	52
Kenya	64	27	41	52
Portugal	63	27	31	104
Tanzania	64	27	41	52
Zambia	64	27	41	52
Malaysia	104	26	50	36
Hong Kong	68	25	57	29
Chile	63	23	28	86
China	80	20	66	40
Ghana	77	20	46	54
Nigeria	77	20	46	54
Sierra Leone	77	20	46	54
Singapore	74	20	48	8
Thailand	64	20	34	64
El Salvador	66	19	40	94
South Korea	60	18	39	85
Taiwan	58	17	45	69
Peru	64	16	42	87
Costa Rica	35	15	21	86
Indonesia	78	14	46	48
Pakistan	55	14	50	70
Colombia	67	13	64	80
Venezuela	81	12	73	76
Panama	95	11	44	86
Ecuador	78	8	63	67
Guatemala	95	6	37	101

MASCULIDAD-FEMINIDAD				
PAÍS	PDI	IDV	MAS	UAI
Japan	54	46	95	92
Hungary	46	55	88	82
Austria	11	55	79	70
Venezuela	81	12	73	76
Italy	50	76	70	75
Switzerland	34	68	70	58
Mexico	81	30	69	82
Ireland	28	70	68	35
Jamaica	45	39	68	13
China	80	20	66	40
Germany	35	67	66	65
United Kingdom	35	89	66	35
Colombia	67	13	64	80
Philippines	94	32	64	44
Poland	68	60	64	93
Ecuador	78	8	63	67
South Africa	49	65	63	49
United States	40	91	62	46
Australia	36	90	61	51
New Zealand	22	79	58	49
Czech Republic	57	58	57	74
Greece	60	35	57	112
Hong Kong	68	25	57	29
Argentina	49	46	56	86
India	77	48	56	40
Belgium	65	75	54	94
Egypt	80	38	52	68
Iraq	80	38	52	68
Kuwait	80	38	52	68
Lebanon	80	38	52	68
Libya	80	38	52	68
Saudi Arabia	80	38	52	68
United Arab Emirates	80	38	52	68
Malaysia	104	26	50	36
Pakistan	55	14	50	70
Brazil	69	38	49	76
Singapore	74	20	48	8
Israel	13	54	47	81
Ghana	77	20	46	54
Indonesia	78	14	46	48
Nigeria	77	20	46	54
Sierra Leone	77	20	46	54
Taiwan	58	17	45	69
Turkey	66	37	45	85
Panama	95	11	44	86
France	68	71	43	86
Iran	58	41	43	59
Peru	64	16	42	87
Spain	57	51	42	86
Ethiopia	64	27	41	52
Kenya	64	27	41	52
Tanzania	64	27	41	52
Zambia	64	27	41	52
El Salvador	66	19	40	94
South Korea	60	18	39	85
Uruguay	61	36	38	100
Guatemala	95	6	37	101
Thailand	64	20	34	64
Portugal	63	27	31	104
Chile	63	23	28	86
Finland	33	63	26	59
Costa Rica	35	15	21	86
Denmark	18	74	16	23
Netherlands	38	80	14	53
Norway	31	69	8	50
Sweden	31	71	5	29

GLOSARIO DE TÉRMINOS - ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

El PIB per cápita y el Índice de Desarrollo Humano (IDH)

La renta per cápita, definida como la cantidad de bienes y servicios útiles disponibles para una persona dentro de un país, medido a precios de mercado, es utilizada tradicionalmente para comparar a los países y se ve influida principalmente por tres factores: la productividad, el porcentaje de la población total que tiene un trabajo remunerado y el número de horas trabajadas por cada empleado al año.

Se considera que el PIB per cápita se queda corto como indicador del bienestar social, dado que mide sólo un aspecto parcial del bienestar económico objetivo. Para mejorar esta medida comparativa, Naciones Unidas crea el IDH como indicador global de medición del nivel de desarrollo humano de un país. Para las economías en desarrollo comprende: esperanza de vida, alfabetización y nivel digno de vida (acceso a agua y peso infantil). Para los países de la OCDE varía el índice.

La ONU (en inglés UNO), Organización de las Naciones Unidas

Es la mayor organización internacional existente. Se define como una asociación de gobierno global que facilita la cooperación en asuntos como el derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos.

Fue fundada en 1945 por 51 países, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con la firma de la Carta de las Naciones Unidas. Tiene su sede en Nueva York y actualmente posee 193 Estados miembros, prácticamente todos los países soberanos reconocidos internacionalmente.

Los Estados miembros de las Naciones Unidas y otros organismos vinculados proporcionan consejo y deciden acerca de temas significativos y administrativos en reuniones periódicas celebradas durante el año. La ONU está estructurada en diversos órganos, de los cuales los principales son: Asamblea General, Consejo de Seguridad, Consejo Económico y Social, Secretaría General, Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia.

Cumbre del Milenio

Con el nombre de Cumbre del Milenio se bautizaron las reuniones celebradas en septiembre de 2000, entre los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas. En ellas se establecieron ocho objetivos para el año 2015 con el fin de reducir las causas y manifestaciones de la pobreza y de lograr la paz, así como el respeto a los derechos humanos y el desarrollo sostenible en el mundo. La declaración refleja la voluntad política de los países para paliar el problema del subdesarrollo y los compromete a adoptar nuevas medidas y aunar esfuerzos. Los países en desarrollo tienen responsabilidad de emprender reformas políticas en beneficio del desarrollo de sus pueblos, pero necesitan la ayuda de los países ricos, así como unas normas comerciales más equitativas y el alivio de su deuda externa.

Los Acuerdos de Bretton Woods

Los acuerdos de Bretton Woods son las resoluciones de la conferencia monetaria y financiera de las Naciones Unidas, realizada en el complejo hotelero de Bretton Woods, (Nueva Hampshire), en julio de 1944, donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo. En él se decidió la creación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional y el uso del dólar como moneda internacional. Estas organizaciones se volvieron operativas en 1946. Bretton Woods trató de poner fin al proteccionismo del período 1914-1945.

El BM (en inglés WB), Banco Mundial

Esta organización internacional fue creada en 1944, tiene su sede en la ciudad de Washington y cuenta con más de 10 000 empleados distribuidos en más de 100 oficinas en todo el mundo. Es propiedad de 187 países miembros. El Banco Mundial es una fuente vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. Su misión es combatir la pobreza a largo plazo y ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y al medio ambiente que la rodea. Suministra recursos, entrega conocimientos, crea capacidad y forja asociaciones en los sectores público y privado. No se trata de un banco en el sentido corriente.

Está formada por dos instituciones de desarrollo singulares: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF). El BIRF centra sus actividades en los países de ingreso mediano y los países pobres con capacidad crediticia, mientras que la AIF ayuda a los países más pobres del mundo.

El FMI (en inglés IMF), Fondo Monetario Internacional

En noviembre de 2007, el FMI aprueba el ISPE (Instrumento de Apoyo a la Política Económica) con un horizonte de tres años. El ISPE está concebido para países de baja renta que no necesitan o desean apoyo financiero del FMI, pero sí una monitorización de sus políticas e indicadores económicos.

En 1996, el Banco Mundial y el FMI pusieron en marcha una iniciativa llamada Países Pobres Muy Endeudados (PPME) con el fin de liberar de una parte de esta carga a los países más pobres y con una deuda mayor.

La OCDE (en inglés OECD), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Surge en 1961 compuesto por 34 países, entre los que se encuentra España. Su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. La OCDE proporciona un foro en el cual los gobiernos pueden trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Se trabaja con gobiernos que puedan entender qué conduce el cambio económico, social y ambiental.

La Ronda Uruguay

La Ronda de Uruguay hace referencia a la octava reunión entre países con el fin de negociar la política de aranceles y la liberalización de mercados a nivel mundial, que fue abierta en Punta del Este, Uruguay en 1986 y concluye en Marrakech el 15 de diciembre de 1993. 117 países firmaron un acuerdo sobre la liberalización comercial y la transformación del GATT en la OMC.

La OMC (en inglés WTO), Organización Mundial de Comercio

Tiene su sede en Ginebra y fue constituida en 1995, tras las negociaciones de la Ronda Uruguay. Se compone de 153 países miembro. Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

La mayoría de los Acuerdos de la OMC son el resultado de las negociaciones de la Ronda Uruguay. Existen unos 60 acuerdos y decisiones, que suman unas 550 páginas, entre los que se encuentra el Acuerdo sobre Contratación Pública.

Siglas y abreviaturas frecuentes

ACP	África, Caribe y Pacífico
CAN	Comunidad Andina
EPA	Economic Partnership Agreements (acuerdos de asociación económica)
FED	Fondo Europeo de Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
GATS	General Agreement on Trade in Services (Acuerdo Gnral Comercio de Servicios)
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo Gnral Aranceles y Comercio)
ISPE	Instrumento de Apoyo a la Política Económica (del FMI)
NMF	Nación más favorecida
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial del Comercio
OUA	Organización para la Unidad Africana
PMA	Países menos adelantados
PTU	Países y territorios de ultramar
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RoO	Rules of Origin (reglas de origen)
SPG	Sistema de preferencias generalizadas
SPS	Sanitary and Phytosanitary Standards (estándares sanitarios y fitosanitarios)
STABEX	Stabilization of Export Earnings (estabilización de ingresos de exportaciones)
SYSMIN	Stabilization System for Mineral Products (estabilización para productos mineros)
TDCA	Trade Development and Cooperation Agreement (Acuerdo Comercio, Desarrollo y Cooperación)
UA	Unión Africana
UE	Unión Europea

DOCUMENTACIÓN DE INTERÉS

- Alonso, J.A. **El proceso de internacionalización de la empresa**. ICE. Madrid, 2004.
- Baraba, V. P. – Zaltman, G. **La Voz del Mercado**. Mac Graw Hill. Harvard Business Scholl Press. Interamericana de España, 1992.
- Banco Mundial. **Informe de Desarrollo, 2010**. Washington, 2010
- Banco Mundial **Informe Doing Business 2011: Creando oportunidades para los emprendedores**. Washington, 2011
- Canals, Jordi. **Competitividad internacional y estrategia de la empresa**. Ariel. Barcelona, 1991.
- Canals, Jordi. **La internacionalización de la Empresa**. Editorial Mc Graw Hill – IESE. Madrid, 1996
- Comisión Europea. **Servicios: apertura del sector más dinámico de la economía**. Bruselas, 2005.
- Donoso, V. **El comercio exterior en la economía global**. Economistas, V.74, 1997.
- EU-SADC Economic Partnership Agreement. **Trade for development**, DG Trade.Comisión Europea. Bruselas, 2005.
- Equipo de Investigación (Universidad de Vigo), González, J.; Cabanelas, J. y otros. **La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: Análisis, diagnóstico y posibles estrategias**. Editorial Estudios 1, 2001.
- Forsner, H; Ballance, R. **Competing in a global economy**. Unwim Hyman. Londres, 1990.
- Hofstede, G. **Culturas y organizaciones. El software mental**. Ciencias Sociales, Alianza Editorial, 1999
- Johanson J. y Wiedershein-Paul, F. **The internationalization of the firm: Four Swedish Cases**. Journal of Management Studies, 12, Octubre, 1975
- Jonathan Di John. **DT 49/2009 Fiscalidad, gobernanza y movilización de recursos en el África Subsahariana: los temas clave** (traducido del inglés). Documento de trabajo para la serie "Gobernanza, Estado y Desarrollo en el África Subsahariana", Real Instituto Elcano. Madrid, 2009.
- Lugo, J.E. **El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual**. Artículo, 2007.
- Marín Egoscozabal, A. **Los acuerdos de asociación económica (EPA) de la Unión Europea con África Subsahariana**. Documento de Trabajo 19/2008. Fundación Carolina y Fundación Alternativas
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. **Plan África 2006-2008 y Plan África 2009-2012**. Dirección General de Comunicación Exterior. Madrid.
- Naciones Unidas. **Declaración del Milenio de Naciones Unidas de 8 de septiembre de 2000, sobre la ayuda a los países en desarrollo**. Nueva York, 2000.
- Navarro, F. y García.Marzá, D. **La RSC en el marco de la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación postbélica**. Fundación Luis Vives, 2009
- Organización Mundial del Trabajo. **El comercio y el empleo en la crisis mundial**. Resumen Ejecutivo, 2010.
- Organización Mundial del Trabajo. **Tendencias mundiales del empleo 2011: El desafío de la recuperación del empleo**. 2011
- Organización Mundial del Trabajo. **Poverty and Structural Adjustment: some remarks on tradeoffs between Equity and Growth** 2000
- Organización Mundial del Trabajo. **La Organización Internacional del Trabajo y la lucha por la justicia social, 1919-2009**. 2009
- PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2010**. Nueva York, 2010.
- Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. **Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012**. Madrid.

Informe-Guía para pymes aragonesas 2011

Relaciones económicas y comerciales con países en vías de desarrollo

Algunas páginas web de interés

Agencia de Cooperación Internacional	www.aecid.es
Banco Mundial	www.bancomundial.org
Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza	www.camarazaragoza.com
Cámara de Comercio e Industria de Huesca	www.camarahuesca.com
Cámara de Comercio e Industria de Teruel	www.camarateruel.com
Consejo Aragonés de Cámaras	www.camarasaragon.com
Fundación San Ezequiel Moreno	www.fundacionsanezequiel.org
Geert Hofstede - Sitio oficial	www.geerthofstede.nl (en inglés)
Instituto Comercio Exterior (ICEX)	www.icex.es
Instituto basado en teorías Hofstede	www.itim.org (en inglés)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	www.ilo.org/spanish
Programa APEX	www.aprendiendoaexportar.com
Programa Cooperapymes	www.cooperapymes.com
Programa PIPE	www.portalpipe.com
UE – Legislación y planteamientos básicos	europa.eu/legislation_summaries