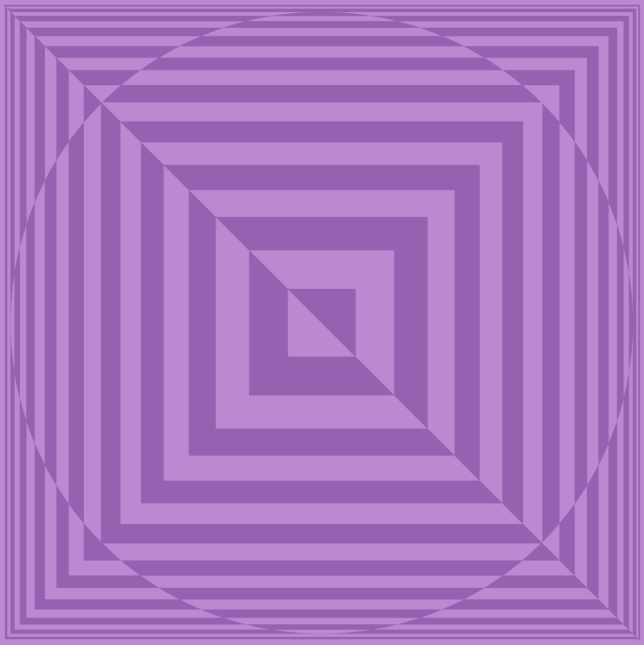
INTEGRIDAD Y REPUTACIÓN

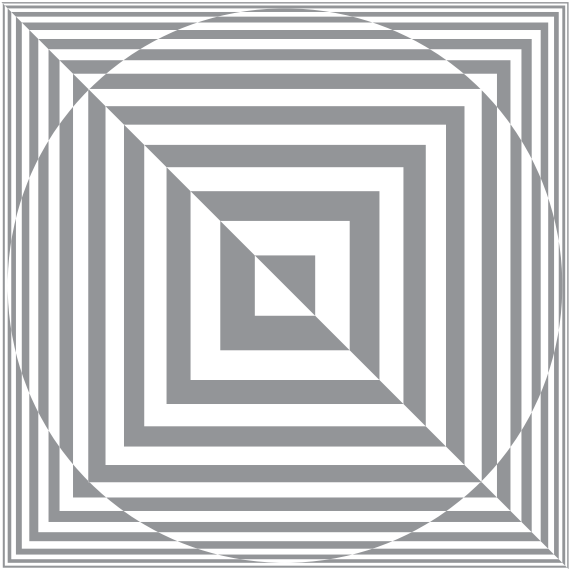


d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

INTEGRIDAD Y REPUTACIÓN

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

INTEGRIDAD Y REPUTACIÓN



d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Edición no venal
Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

(Los derechos de propiedad del epílogo están garantizados y por lo tanto no puede reproducirse o citarse sin permiso de su autora, Andrea Bonime-Blanc).
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA, enero de 2016

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Edición: Anatomía de Red
Diseño: Estudio Joaquín Gallego
Producción gráfica: Brizzolis

PRESENTACIÓN

El mecanismo más importante de un vehículo
José Antonio Zarzalejos 13

PRÓLOGO

Por qué la gestión excelente de la reputación importa más que nunca
Ángel Alloza 21

POLÍTICA Y ECONOMÍA

Unión Europea: el momento Juncker
José Isaías Rodríguez 29

«Realismo sin renuncia». Segunda etapa del Gobierno de Bachelet
Claudio Ramírez & Rodrigo Ramírez & Nicole Sternsdorff & Nicolás Llanos 39

Conclusiones de la Cumbre Mundial de Comunicación Política en Santo Domingo
Daniel Ivoskus & Ibán Campo & Eduardo Hernández-Aznar 53

Activismo corporativo: cómo usar la influencia para impulsar políticas públicas sostenibles
Madalena Martins & Tiago Vidal & Carlos Ruiz Mateos 59

Menos negocios y menos amigos: apuntes sobre las relaciones económicas internacionales en la Argentina reciente
Pablo Abiad 67

EMPRESAS

Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas
Manuel Bermejo 83

Influencia política de las empresas: la necesaria transformación
Joan Navarro & Carlos Luca de Tena 135

Las multilatinas
Ramón Casilda 141

Economía colaborativa: la revolución del consumo mundial
Alejandro Romero & Luisa García 195

CRISIS Y RIESGOS REPUTACIONALES

Litigios y riesgo reputacional, ¿cómo podemos medir el impacto de los procesos judiciales en la reputación de una compañía?
Javier Sánchez-Junco & Luis Miguel Peña & Juan Cardona 203

¿De qué color es la reputación de Panamá? Gestionando un intangible
Javier Rosado & Margorieth Tejeira 213

The 21st Century Reputation Risk Hit Parade
Andrea Bonime-Blanc & Jorge Cachinero & Beatriz Herranz 221

La ética protestante y el espíritu del capitalismo: el caso Volkswagen y el valor de la reputación
Arturo Pinedo & Juan Rivera & Guillermo Máynez & Luis Serrano 241

Reputación: resguardo del valor de una marca
Carlos Llanos 249

Prevención, la respuesta ante crisis derivadas de desastres naturales
Alejandra Rivas & Luis Serrano & Verónica Poveda & Melissa Cortez 253

EMPRESAS Y DIGITALIZACIÓN

Transformación digital: el arte de ser una ***startup***
José Luis Tirador & Sergio Cortés & Silvia García Méndez & Tina Armenteras Andreu 263

ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE

El mercado de ***oil & gas*** de Brasil: gestionando las expectativas
Juan Carlos Gozzer & Yeray Carretero 275

Desarrollo, medioambiente y cultura: puntos clave del diálogo social en el sector minero-energético colombiano
María Esteve & Paola Gómez 293

LITIGIOS

#eltribunaldelaopiniónpública
Adolfo Corujo & Luis Miguel Peña 301

PERIODISMO DE MARCA

Integridad, reputación y periodismo de marca
Iván Pino & María Cura & Georgina Rosell 311

BRANDED ENTERTAINMENT

La revolución del ***branded entertainment***
Begoña González-Cuesta & Pablo López Gil & David González Natal 317

EPÍLOGO

Volkswagen 2015: The Perfect Reputation Risk Storm
Andrea Bonime-Blanc 325

LLORENTE & CUENCA 337

PRESENTACIÓN

El mecanismo más importante de un vehículo

José Antonio Zarzalejos
Miembro del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA

En septiembre de 2015 estallaba el escándalo: vehículos diésel —y algunos miles también de gasolina— de diversas marcas fabricados todos ellos por Volkswagen disponían de un sistema de software que *engañaba* a los medidores de emisiones de determinados gases, concretamente los denominados NOx y CO2. En Estados Unidos descubrieron que, en realidad, estos coches emitían un 40 % más de estos contaminantes de lo que la empresa vendedora certificaba. La detección del trucaje de los vehículos se fue extendiendo por varios países europeos y se llegó a la desoladora conclusión de que, al menos, once millones de coches tenían instalado este software tramposo. De inmediato se produjeron las dimisiones al más alto nivel en VW pero el apartamiento de sus principales responsables no enjugaba el gravísimo golpe que la firma había recibido en su reputación.

El blog especializado en asuntos de reputación empresarial (*You online reputation management*) publicó una entrada demoledora el 27 de septiembre titulada *Rebuilding a Reputation: Volkswagen's Long, Winding Road* (Recobrar una reputación: el largo y sinuoso camino de Volkswagen) en la que aludía a los atributos más sobresalientes del fabricante de vehículos recordando cómo sus responsables reclamaban un puesto en lo más alto de la industria automovilística como empresa

«admirable». Recordaba también cómo *The Economist* destacó en un artículo que «VW conquista el mundo». La realidad en el otoño de 2015 era, sin embargo, amarga para la empresa alemana. Con su reputación en «caída libre», el blog citado apuntaba cómo el escándalo llegaba cuando la República Federal lideraba los grandes problemas europeos con gran autoridad política y afrontaba con moralidad la crisis de las migraciones, un país que disponía del «icono» VW desde hacía décadas. Pese a la crítica implacable, sin embargo, el autor del comentario, Shannon M. Wilkinson, apostaba por la recuperación de la credibilidad de la compañía alemana, la principal empleadora de su país, que, además, cuenta con capital público.

Wilkinson, muy oportunamente, recordaba —dando pistas— cómo otras grandes compañías habían superado crisis profundas de reputación. En concreto citaba a General Motors y a su presidenta mundial, Mary Barra, que desde su llegada a la compañía la ha llevado a la cima de la reputación. Cuando Barra tuvo noticia de que más de dos millones y medio de vehículos fabricados por GM tenían un defecto grave en el dispositivo de arranque del motor, desautorizó las medidas ocultistas de sus subordinados, acudió al Congreso y el Senado de los Estados Unidos para dar explicaciones, provisionó 1200 millones de dólares para reparaciones, compensaciones e indemnizaciones a las víctimas de accidentes causados por el fallo, contrató a un ex fiscal para que investigase el caso y a un negociador que lo fue en el atentado del 11S como interlocutor de los afectados. Mary Barras se abrió a los medios, dio explicaciones, pidió disculpas y afrontó todas las responsabilidades. Hoy es una referencia de ejecutiva en todos los ámbitos de la gestión.

En esa misma línea, en febrero de 2010, y en una rueda de prensa multitudinaria en Tokio, el presidente de Toyota, Akio Toyoda, pedía perdón por los fallos de seguridad en varios mi-

llones de coches (fueron revisados ocho millones de vehículos), ante la prensa internacional con una extraordinaria humildad personal y profesional y asumiendo el coste del defecto de fabricación. Hoy puede decirse que, después de una campaña personal de Toyota con sus compradores, transparencia en su gestión de recomposición de los defectos y unas relaciones frecuentísimas y fluidas con los medios, la crisis ha sido superada y la empresa y sus marcas han recobrado la reputación tradicional en ellas.

Volkswagen parece haber aprendido de las crisis de sus competidores y ha hecho un buen diagnóstico de lo sucedido y ha localizado el mensaje adecuado para restañar su reputación. Los ejecutivos de la empresa alemana repararon de inmediato en el hecho de que el trucaje de los vehículos remitía a sus clientes y a la opinión pública a un engaño colosal, es decir, a una falta de integridad (que debemos entender como sinónimo de rectitud) que, incluso, podría tener derivadas penales. Y después pensaron cómo transmitir a todos los grupos de interés su auténtico sentimiento. No valían las excusas; tampoco los eufemismos ni mucho menos las ocultaciones. De una compañía como VW se espera un comportamiento íntegro. Que sea la integridad –más allá de la virtud moral, incluso ética– se relaciona con la actuación eficiente, profesional y severa en el cumplimiento de sus obligaciones por todos los estamentos de la empresa. La integridad no es una forma de comportamiento, sino una cultura de gestión integral. Albert Camus escribió que la «integridad no tiene reglas». Ciertamente: no las tiene porque consiste en un todo, en una actitud permanente proactiva que reclama «hacer la cosas bien».

En octubre de 2015 VW no sólo había renovado a sus máximos ejecutivos y detectado el origen del software trucado, sino que colaboraba con la justicia, entraba en contacto con sus

clientes y se disponía a explicarse. Lo hizo con una campaña directa, dura y sencilla. A toda página proclamaba: «We´ ve Broken The Most Important Part of our Cars: Your Trust» («Hemos roto la parte más importante de nuestros coches: su confianza»). El texto del mensaje en los medios continuaba con un lenguaje coloquial y accesible: «Últimamente hemos cometido una grave equivocación, hemos quebrado su confianza. Durante 60 años usted ha creído en nuestra fiabilidad. Cada vez que usted ha comprado uno de nuestros coches usted creía en nosotros. Sin embargo, le hemos decepcionado. Ahora más que nunca sabemos que los hechos son más expresivos que las palabras. Vamos a garantizar que resolveremos el problema a cada cliente afectado y no descansaremos hasta que no recuperemos su confianza».

Si la crisis de VW obliga a repensar sobre las culturas empresariales del buen hacer —de la integridad como presupuesto de eficiencia y logro de la mejor reputación—, también demostraría, como en el caso de General Motors y de Toyota (y tantas otras de otros sectores de bienes de consumo que afectan seriamente a la vida de los clientes y a bienes sociales precarios como el medioambiente), que puede ser una oportunidad para reformular el modo de superarlas con credibilidad. La forma en la que la compañía alemana ha entendido el problema que le aqueja después de descubrirse el fraude —respondiendo a las motivaciones negligentes o dolosas que hayan concurrido — denota el buen diagnóstico de que los intangibles (la confianza, en este caso, derivada de la integridad que le es atribuida por sus clientes, la opinión pública y sus grupos de interés) pesan mucho más, en ocasiones, que las materialidades. Entender que la confianza es el mecanismo inmaterial más importante de un coche es acertar de pleno en diseccionar el núcleo del problema. Y el mejor camino para recuperar la reputación per-

dida, como lo demostraría que VW, aunque ha perdido cuota en la venta de vehículos y ha descendido en bolsa, no se haya desplomado ni en ventas ni en valor, signo inequívoco de que sus accionistas y clientes han captado el mensaje, humilde y comprometido, de que la integridad —que es la base de la confianza— resulta la llave maestra de la gestión de una empresa.

Los valores que se han dado en denominar éticos en la producción de los bienes y en la prestación de servicios se están imponiendo en todos los mercados. La imagen de una compañía está ligada a la calidad de sus bienes y servicios, pero también a su responsabilidad social, como el pasado año constató Reputation Institute: concretamente el 41 % de la imagen de una empresa depende de lo que haga al margen de la materialidad de su negocio. Una encuesta presentada por Forética destacó el pasado año que el 44 % de los ciudadanos españoles declaraban haber dejado de consumir un producto o un servicio por consideraciones éticas, sociales o ambientales. Y el 59 % dijo que ante dos productos similares siempre compraría el más «responsable», aunque sea más caro, frente a un 20 % que sólo tomaría esa decisión en condiciones de igualdad de precio, datos todos estos que bien sistematizados eran expuestos con claridad por la periodista María Fernández en el diario *El País* el 25 de octubre del pasado año en un reportaje titulado «La ética se cuela en las compañías».

Este libro de LLORENTE & CUENCA –ya anual y tradicional en la comunidad profesional de la consultoría de comunicación y estrategia– aborda en múltiples trabajos y ensayos de sus profesionales cuestiones sectoriales y generales de la reputación vinculada a conceptos intangibles. Todos ellos componen un título que engasta dos expresiones que van de la mano, enlazadas y sincronizadas: la reputación y la integridad. No se trata de sembrar con moralismos la vida empresarial y de las organiza-

ciones sociales, sino de reivindicar el valor de la cultura integral de lo bien hecho, que remite siempre y sistemáticamente a una conducta recta y de severa exigencia. Cuando falla, ocurren crisis como la de VW, pero también reconstrucciones de la reputación como la que intenta –y seguramente logre- la empresa alemana.

PRÓLOGO

Por qué la gestión excelente de la reputación importa más que nunca

Ángel Alloza
CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership
Autor de *Reputación corporativa*

La crisis económica y de valores ha provocado una corriente de reflexión estratégica en las empresas, introduciendo una nueva perspectiva en las organizaciones para mirar más allá del beneficio o pérdida económica del corto plazo y considerar las implicaciones sociales de su actividad. Muchas organizaciones han tomado conciencia de cómo su visión, el propósito, la razón de ser por la que fueron creadas y siguen operando carecía de un enfoque *multistakeholder* y, por lo tanto, quedaba muy alejada de cualquier «asunto público», de los temas y preocupaciones que son más relevantes para los ciudadanos, y han comprendido que la única vía para crear proyectos empresariales exitosos y sostenibles en el tiempo es conseguir liderar por el reconocimiento que te otorgan los demás. En la actualidad, las organizaciones han dejado de competir exclusiva y únicamente por variables de tipo financiero y trabajan arduamente para obtener el respeto, la admiración, la empatía y el respaldo de aquellos que son clave para su supervivencia: las personas. Es decir, sus *stakeholders* clave, como son los empleados, los clientes, los inversores y la sociedad en general.

Han comprendido que si el 80 % del valor de una organización reside en los intangibles, tal y como avalan los exper-

tos[1], sólo podrán tener éxito si son capaces de gestionarlos de forma excelente e integrada. La gestión de intangibles clave como la reputación, la responsabilidad, la marca, los asuntos públicos o la comunicación introduce en la práctica empresarial un enfoque de largo plazo y una visión *multistakeholder*. Se trata, por un lado, de introducir en las organizaciones mecanismos de escucha activa de los distintos grupos de interés, conociendo sus percepciones, expectativas y juicios de valor; y por otro, hacer que las distintas áreas y funciones más importantes de la empresa o institución trabajen de forma conjunta y transversal, rompiendo los silos interdepartamentales y alineándose en aras de un bien común: poner en marcha planes de mejora, de transformación permanente para convertirse en organizaciones excelentes que merezcan ser reconocidas como instituciones con buena reputación. Este recurso intangible, que ha venido a revolucionar la gestión y que está configurando las bases de relación del nuevo paradigma empresarial, es el único que posibilita que todas las áreas de una organización salgan beneficiadas en su conjunto. Desde el punto de vista económico, facilita a las distintas áreas la consecución de sus objetivos de negocio. Ya que la buena reputación tiene un impacto positivo en la generación de valor para el responsable de marketing (ganar y fidelizar clientes), de recursos humanos (atraer y retener talento), para el financiero (conseguir mejores resultados financieros y atraer capital a menor coste) y para el responsable de relaciones institucionales y asuntos públicos (conseguir y mantener las licencias para operar). Al mismo tiempo, y desde un punto de vista más emocional, la buena reputación se traduce en actitudes sólidas de apoyo y adhesión por parte de los empleados, genera orgullo de pertenencia y fortalece el alineamiento interno con la estrategia de

1 Ocean Tomo, 2015.

la organización. De ahí la importancia que está adquiriendo el rol del empleado como voz primaria de la organización y como piedra angular en toda su cadena de valor[2].

Una de las ideas más poderosas que esconde la gestión de los intangibles es la posibilidad de alcanzar la excelencia empresarial. Sólo se puede mejorar y avanzar hacia una transformación auténtica a través de la escucha activa de los grupos de interés, considerando de forma holística las áreas fundamentales de gestión para integrar en el día a día del negocio las expectativas cada día más exigentes de estos grupos de interés. Conocer el pulso de los grupos de interés tanto internos como externos permite poner en marcha planes de acción para mejorar la experiencia que la marca entrega en todos los puntos de contacto. Se ha avanzado mucho desde la praxis empresarial y académica para determinar cuáles son los temas principales que favorecen obtener una buena reputación, la clave está en hacerlo muy bien en siete grandes dimensiones: la oferta de productos y servicios; la integridad en la gestión o gobierno corporativo; la idoneidad del lugar de trabajo y el alineamiento de los empleados; la capacidad de innovación; el desempeño financiero; el compromiso y responsabilidad con la ciudadanía; y la visión y liderazgo de la compañía y la calidad de gestión de sus directivos. En términos cuantitativos, hemos comprobado cómo la integridad, entendida en el sentido amplio del término, que incluye tanto la ética y el buen gobierno como la responsabilidad corporativa y la forma en la que la organización se relaciona con sus trabajadores, representa más de un 40 % de la reputación global de cualquier institución. Por tanto, la integridad tiene un enorme peso en el objetivo último de liderazgo reputacional al que deben aspirar las mejores empresas en todo el mundo.

---

2 E. Carreras, A. Alloza, A. Carreras, *Reputación corporativa*, Madrid, Lid Editorial Empresarial, 2013, Biblioteca Corporate Excellence.

La razón principal por la que la gestión de la reputación es tan relevante en la actualidad es por su contribución directa a la generación de valor. En los últimos años se ha demostrado que la reputación ha de ser considerada como una actitud con capacidad para desencadenar comportamientos de valor que puedan impactar de forma favorable o desfavorable en el negocio (invertir, comprar, trabajar o recomendar son algunos de estos comportamientos). Y se han avalado modelos para su gestión, ya que, si bien no puede controlarse, ya que reside en la mente y en el corazón de los grupos de interés con los que se relaciona una organización, pueden ponerse en marcha planes de acción y de comunicación para protegerla, por un lado, y fortalecerla, por otro. Tanto es así que se ha convertido en uno de los temas principales de la agenda de los CEO de las grandes compañías. Y es que la historia nos ha enseñado que una reputación mal gestionada puede dañar e incluso poner en peligro la continuidad de cualquier proyecto empresarial. En este sentido, es realmente relevante el papel de la integridad y el buen hacer para garantizar el comportamiento responsable de las organizaciones. Existe, por tanto, una relación directa entre reputación e integridad. De ahí que este título salga a la luz en un momento tan idóneo.

El comportamiento responsable tiene beneficios muy positivos para las organizaciones. Permite mitigar posibles riesgos reputacionales, conseguir una diferenciación difícil de copiar, puesto que está basada en compromisos y comportamientos que son «pruebas de realidad», atraer y retener el mejor talento, a aquellos profesionales que sólo eligen trabajar en organizaciones con valores que comparten, y obtener y mantener más fácilmente las licencias para operar, para crecer y para internacionalizarse, gracias al reconocimiento de su buen hacer a lo largo del tiempo. Pero lo que es esencial tener presente es que

ser responsable e íntegro ya no es una opción, sino una condición sine qua non para operar en los mercados del siglo XXI. Las organizaciones tienen que construir y mantener relaciones de confianza, de beneficio recíproco y de largo plazo con sus principales grupos de interés si quieren garantizar su continuidad en el tiempo. Hoy los ciudadanos quieren conocer a la empresa que está detrás de los productos que comercializa y seleccionan a las empresas que responden de forma transparente y equilibrada a sus expectativas. Y es que, como se afirma en *The Authentic Enterprise*[3], «en un mundo radicalmente transparente, las organizaciones no pueden comportarse de manera diferente con sus distintos grupos de interés». Hoy más que nunca la empresa tiene que ser la misma, en el sentido de autenticidad y coherencia en todo el ecosistema de redes en el que convive como uno de los agentes de un sistema colaborativo con profundos intereses compartidos y no como el centro de todo.

¿Pueden las organizaciones generar beneficios y al mismo tiempo valor social de una forma equilibrada y justa para las comunidades en las que operan? La repuesta a esta pregunta es sí y la forma de conseguirlo es tejiendo puentes entre las expectativas sociales y la toma de decisiones empresariales. Ésa es la responsabilidad de las organizaciones para con la sociedad: introducir la inteligencia social y contextual que aporta la buena gestión de los intangibles para ayudar a las organizaciones a tomar las mejores decisiones, contando con toda la información económica, social, geopolítica y prospectiva que se requiere hoy. Es ahí donde reside el verdadero liderazgo diferenciador: las organizaciones han de aprender a vincular lo que las hace únicas, lo que saben hacer bien con lo que realmente necesi-

3 Arthur W. Page Society, The Authentic Enterprise. An Arthur W. Page Society Report, 2011, http://www.awpagesociety.com/images/uploads/2007AuthenticEnterprise.pdf

tan las sociedades en las que operan. De esta forma, sólo las instituciones y organizaciones que introduzcan en los cuadros de mando de alto nivel indicadores no financieros que complementen a los financieros, como la reputación, la fortaleza de marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados o la propensión a recomendar, serán capaces de adaptarse adecuadamente y con éxito a esta nueva realidad.

Estos indicadores no financieros, cuando se incorporan con claridad y determinación a las políticas de comunicación e información a los inversores y se imbrican en los sistemas de remuneración y compensación de toda la organización en todos sus niveles jerárquicos, generan profundas transformaciones en los comportamientos y las actitudes que permiten alinear a toda la organización con los objetivos de negocio a corto, medio y largo plazo, al tiempo que concilian los intereses de los directivos con los de los propietarios y los inversores. Se consigue así implantar una estrategia diferenciadora con una clara visión de servicio a todos los grupos de interés, tanto internos como externos[4].

A lo largo de esta obra veremos casos de buenas prácticas, herramientas y modelos de gestión que están utilizando las organizaciones, las instituciones y los países para navegar con éxito en este nuevo contexto empresarial. Sean todos bienvenidos a la economía de la reputación y los intangibles.

4 Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, «La introducción de los indicadores no financieros en los cuadros de Mando», Corporate Excellence, 2013..

POLÍTICA Y ECONOMÍA

Unión Europea: el momento Juncker

José Isaías Rodríguez
Vicepresidente de Asuntos Europeos
en LLORENTE & CUENCA

Introducción

La Comisión Europea es probablemente la única institución de la Unión que es realmente *europea*. El presidente de la Comisión es elegido por el Parlamento Europeo después de que el candidato haya sido designado por el Consejo Europeo teniendo en cuenta los resultados de las elecciones parlamentarias europeas. Además, el presidente de la Comisión nombra al Colegio de Comisarios, un grupo de políticos europeos responsable de redactar, proponer y hacer cumplir la regulación de la Unión Europea. El Colegio de Comisarios está compuesto por veintiocho miembros (el presidente y veintisiete comisarios, uno de cada Estado miembro de la Unión). Aunque los gobiernos nacionales son los encargados de proponer a estos comisarios, es el presidente de la Comisión quien los nombra. El Parlamento, una vez que el Colegio es elegido por el presidente, tiene que aprobar la Comisión en su conjunto. Tiene así el poder de vetar al Colegio de Comisarios en su conjunto si se diera el caso de que los candidatos no consiguen demostrar, en sendas audiencias públicas ante las comisiones parlamentarias pertinentes, que son las personas adecuadas para dicho puesto.

Una vez que los comisarios han sido nombrados, éstos se comprometen a dejar los intereses nacionales de lado y a trabajar únicamente en favor de los intereses de la Unión. Por este motivo, la Comisión Europea es la única institución de la Unión en la cual las distintas nacionalidades de sus miembros no juegan un papel importante en la actividad diaria.

La Comisión Europea nació tras la unión de los diferentes ejecutivos europeos (los cuerpos administrativos de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Europea de la Energía Atómica) en una sola institución: la Comisión Europea, creada en 1967.

En un principio, la institución se caracterizó por su perfil moderado. Fue así hasta 1985, tras el nombramiento de Jacques Delors, ministro de Finanzas francés, quien revolucionó el *modus operandi* de la Comisión y al que se considera responsable de haberle dado una nueva meta y objetivo, así como de haber revivido el sueño europeo de integración, impulsando una agenda de marcado corte federalista. Antes de la llegada de Delors, el proceso de integración europeo se había difuminado, tanto en la mente de los ciudadanos como de los gobiernos, debido a la falta de liderazgo y dirección. Jacques Delors impulsó la iniciativa de crear el Mercado Único, probablemente el mayor logro de la Unión hasta el momento, y marcó el camino hacia una mayor integración en términos monetarios, económicos, y también hacia una unión política.

La Comisión es el ejecutivo de una unión que representa el mayor mercado de bienes y servicios a nivel mundial en términos de PIB, así como a más de quinientos millones de ciudadanos. En su actividad, la Comisión desempeña un papel fundamental en cuestiones del día a día de los ciudadanos europeos, pero también de los habitantes de todo el mundo. De hecho, la Unión Europea se ha convertido en el mayor agente

del comercio mundial, estableciendo las normas reguladoras que afectan no solamente a europeos, sino a países y personas de todo el globo.

La Comisión Europea pasó de ser una mera instancia cuasi administrativa en 1967 a ser un titán político y regulador que, entre otras cosas, negocia acuerdos de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá e impide la fusión de grandes empresas que ni siquiera están establecidas de forma legal en Europa.

Una nueva Comisión Europea

Tras las elecciones europeas de mayo del año pasado, el Parlamento ha quedado muy dividido, un resultado típico desde que por vez primera en 1979 los europeos fueran llamados a elegir a sus representantes en Estrasburgo. Sin embargo, a pesar del resultado, esta vez las elecciones han sido diferentes.

Por primera vez, los principales grupos europeos acudieron a las elecciones presentando a un candidato para ser elegido presidente de la Comisión Europea, en el caso de que éste consiguiera el mayor número de escaños en el Parlamento. Esto marcaría el inicio del mayor pulso de poder entre instituciones en Europa hasta la fecha.

El Consejo Europeo compuesto por los jefes de Estado o Gobierno de los veintiocho Estados miembro se encontró con un Parlamento Europeo envalentonado, luchando para imponer su voluntad en el enfrentamiento entre los representantes de los Estados y los representantes de los ciudadanos, a la hora de decidir el nombre del presidente de la Comisión Europea.

Tras varias semanas de negociaciones a puerta cerrada y debates en los medios de comunicación, el Consejo Europeo cedió ante el Parlamento y propuso a Jean-Claude

Juncker (candidato vencedor del Partido Popular Europeo) como presidente de la Comisión, para luego ser elegido por el pleno de la cámara.

Esta vez es diferente

Durante su discurso inaugural ante el Parlamento el 15 de julio del pasado año, Jean-Claude Juncker expuso una serie de propuestas pioneras que suponen un cambio real en el *modus operandi* de Bruselas. Así, dejó entrever una nueva estructura para la Comisión con la que se pretende mejorar su eficacia y terminar con la burocracia sobredimensionada y duplicada. El trabajo del Colegio de Comisarios estaría marcado por la idea de «menos es más». Además, a la hora de elegir a su equipo para el nuevo mandato político, Juncker dio muestras de una transparencia inusitada en Bruselas hasta el momento, publicando fotos de cada una de las entrevistas que mantuvo con los candidatos. Una vez que los comisarios fueron elegidos, hubo otro gesto por parte del presidente que denotó, una vez más, su intención de cambiar el statu quo en la Comisión. Juncker publicó una serie de cartas dirigidas a cada comisionario en las que les explicaba el trabajo que esperaba de cada uno de ellos. Estas cartas fueron conocidas por su nombre en francés: *Lettres de mission*.

El día de su nombramiento, Juncker afirmó: «esta vez es diferente», y todo apunta a que, esta vez, así es. El presidente ha cambiado completamente la estructura de la Comisión creando siete vicepresidencias políticas encargadas de coordinar el trabajo de varios comisarios. El Colegio de Comisarios tiene una forma de trabajar completamente nueva, mucho más ejecutiva, y cuenta con políticos de peso que coordinan las principales áreas de trabajo de la Comisión de Juncker.

Poderes

La Comisión Europea es la institución más poderosa de la Unión Europea. Según el artículo 17 del Tratado de Lisboa, «[l]a Comisión promoverá el interés general de la Unión y tomará las iniciativas adecuadas con este fin». Además de ser el ejecutivo de la unión, también tiene exclusividad y, por tanto, el monopolio sobre la iniciativa legislativa, y asimismo tiene el poder y la obligación de garantizar que las regulaciones de la UE sean implementadas.

Iniciativa legislativa

Como la institución europea con el monopolio para proponer nueva legislación, la Comisión es completamente responsable del acervo comunitario (*acquis communautaire*). Esta responsabilidad ha llevado muchas veces a choques y enfrentamientos con el Parlamento, que demanda más participación en el proceso y que desde su creación ha ido ganando poder y actualmente tiene la capacidad de codecisión en una parte muy importante de la nueva normativa de la UE.

Tanto el Parlamento como el Consejo pueden solicitar a la Comisión que redacte una legislación, pero la Comisión no tiene la obligación de seguir dichas instrucciones.

Poder ejecutivo

La Comisión Europea ejerce, además, el poder ejecutivo en la Unión Europea. Antes, este poder era ostentado por el Consejo Europeo, quien cedía a la Comisión el uso de éste, si bien podía imponer condiciones en su utilización. Desde la firma del Tratado de Lisboa, el poder ejecutivo reside exclusivamente en la

Comisión Europea, quien «ejercerá sus responsabilidades con plena independencia».

Aplicación

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la Comisión se encarga de implementar las regulaciones de la UE, así como de asegurar el debido cumplimiento de los tratados. También está a cargo de asegurar el cumplimiento del «Derecho de la Unión bajo el control del Tribunal de Justicia de la Unión Europea».

Tiene, además, la responsabilidad de gestionar el presupuesto y programas de la Unión, ya que, de acuerdo con el artículo 17, ejercerá «asimismo funciones de coordinación, ejecución y gestión, de conformidad con las condiciones establecidas en los tratados».

En el ámbito internacional, se encarga de la representación de la Unión, salvo en materia de política exterior y de seguridad común.

Relación con otras instituciones

Parlamento Europeo

La Comisión y el Parlamento trabajan estrechamente. De hecho, la Comisión supervisa el trabajo de las Comisiones Parlamentarias sobre la legislación propuesta al Parlamento. Todas las decisiones adoptadas por el Parlamento llevan la marca de la Comisión. Además de ser responsable de la redacción de nueva legislación, la Comisión cuenta con representantes en todos los grupos de trabajo, que tratan, debaten y transforman las propuestas en directivas, regulaciones o recomendaciones.

Parlamentos nacionales

La Comisión también mantiene estrechas relaciones con los parlamentos nacionales, fomentando el contacto a través de la COSAC (Conferencia de los Órganos Especializados en los Asuntos Comunitarios y Europeos de los Parlamentos de la Unión Europea). También mantiene contacto directo con los representantes permanentes de los Estados miembro, especialmente con los funcionarios de enlace de los parlamentos nacionales, incluyendo la plataforma en internet para el intercambio de datos e información de los parlamentos nacionales (IPEX).

Tal y como se establece en el Tratado de Lisboa, «los parlamentos nacionales contribuyen al buen funcionamiento de la Unión», y es aquí donde la Comisión desempeña un papel especialmente importante al coordinar el trabajo de los parlamentos nacionales.

La Comisión publica todos los contactos mantenidos con los parlamentos nacionales incluyendo opiniones de las cámaras nacionales y las respuestas de la Comisión sobre determinados asuntos.

Programa de trabajo de la Comisión

El programa de trabajo de la Comisión recoge el plan de trabajo de la institución durante los próximos cinco años. El presidente Juncker, junto con sus comisarios, establece en un documento detallado cuáles serán las prioridades, y cada año dividen el trabajo que se va a llevar a cabo de acuerdo con las prioridades establecidas.

Durante el año 2015, la Comisión se centrará en diferentes puntos clave:

- Cumplir con el Plan de Inversión para Europa.
- Un ambicioso Mercado Digital Único.

- Crear una Unión Energética Europea.
- Un enfoque más justo sobre los impuestos.
- Una agenda europea sobre migración.
- Una unión tanto monetaria como económica más profunda.

La Comisión también va a trabajar para reforzar el Mercado Único de Bienes y Servicios de la UE para conseguir que la industria europea sea más productiva y beneficiosa para los consumidores.

El nuevo programa supone un cambio radical en la forma de trabajo de la Comisión. Para el 2015 tan sólo se han propuesto veintitrés iniciativas. Una gran diferencia si se compara con años anteriores, cuando la Comisión tenía una media de 130 iniciativas por año. Lo que se pretende con esta nueva forma de trabajo es centrarse en diversos puntos clave y asegurar que la nueva legislación sea adoptada.

Por otro lado, la aplicación de algunas de las medidas del anterior programa de trabajo de la Comisión Barroso todavía estaban en proceso. De entre las 450 que han sido revisadas por la Comisión Juncker, ochenta serán retiradas o modificadas por cuestiones políticas o técnicas.

La nueva forma de trabajo de la Comisión encaja perfectamente con la idea de que «menos es más». Gracias a un programa de trabajo más detallado y acotado, la Comisión podrá implementar las legislaciones necesarias para conseguir los objetivos de la Unión.

Iniciativas del 2015

1. El Programa de Inversión para Europa: seguimiento legislativo.

2. Promover la integración y el empleo en el mercado de trabajo.
3. Revisión de la Estrategia Europa 2020.
4. Mercado Digital Único.
5. Marco estratégico para la Unión Energética.
6. Comunicación con vistas a París – Respuesta multilateral al cambio climático.
7. Estrategia interna de mercado para bienes y servicios.
8. Paquete de movilidad laboral.
9. Unión de los mercados de capital.
10. Marco para la solución de instituciones financieras más allá de los bancos.
11. Paquete sobre aviación.
12. Paquete para una unión económica y monetaria más profunda.
13. Propuesta para una directiva con vistas a lograr un intercambio obligatorio de información con respecto a las regulaciones transfronterizas.
14. Un plan de acción para luchar contra la evasión y el fraude fiscal que incluya una comunicación dentro del nuevo enfoque de los impuestos corporativos en el Mercado Único ante los desarrollos globales.
15. Estrategia de Inversión y Comercio para el empleo y el crecimiento.
16. Propuestas para completar la adhesión de la UE al TEDH.
17. Agenda Europea sobre Seguridad.
18. Agenda Europea sobre Migración.
19. Comunicación sobre la política europea de vecindad.
20. Comunicación tras las metas del 2015 para el desarrollo sostenible.
21. Propuesta para un acuerdo interinstitucional para mejor legislación.

22. Propuesta para un acuerdo interinstitucional para un registro de transparencia obligatorio.
23. Revisión del proceso de toma de decisiones de los OMG.

«Realismo sin renuncia». Segunda etapa del Gobierno de Bachelet

Claudio Ramírez
Socio y gerente general en LLORENTE & CUENCA Chile

Rodrigo Ramírez
Director de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Chile

Nicole Sternsdorff
Consultora senior en LLORENTE & CUENCA Chile

Nicolás Llanos
Consultor en LLORENTE & CUENCA Chile

Introducción

«Tenemos que abordar nuestro segundo tiempo asumiendo el efecto de estas dificultades (económicas, de gestión, sociales y políticas), pero sin que ello signifique olvidar nuestro compromiso con la ciudadanía... Si pudiera sintetizarlo, esto es realismo sin renuncia», señaló Bachelet.

Con un prólogo que comenzó a escribirse durante el mes de mayo, producto de la designación del nuevo Gabinete de Ministros, la definición de algunas medidas anticorrupción sugeridas por la Comisión Engel[5], una tibia Cuenta Pública

5 Consejo asesor presidencial contra los conflictos de interés, tráfico de influencias y corrupción.

donde la presidenta abordó, muy por encima, los grandes temas del país (crecimiento, corrupción, reformas, proceso constituyente) y una sentida invitación de la presidenta a «recuperar las confianzas» dan comienzo al segundo tiempo del Gobierno de Bachelet.

Esta etapa ha sido definida por la propia presidenta como de «realismo sin renuncia», lo que supone de cierta manera el reconocimiento por parte del Gobierno de una realidad de escaso crecimiento y de poco apoyo ciudadano a las iniciativas reformistas, con la convicción, sin embargo, de no renunciar a las reformas.

Si bien el Gobierno no entona un claro mea culpa en relación a su débil *performance* económica y de gestión, el hecho de asumir que el país pasa por un mal momento económico da una idea del matiz que los nuevos ministros, del Interior y Hacienda, han estampado a esta segunda etapa de gobierno. Pese a ello, las encuestas aún no son benévolas con la presidenta.

Sinceridad total

«Tenemos que ser realistas y sinceros de cara al país. Sin crecimiento no hay reformas sustentables.» Michelle Bachelet.

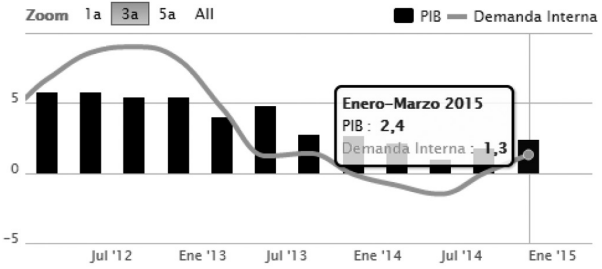
La voluntad de mejorar el contexto económico de Rodrigo Valdés, nuevo ministro de Hacienda, es el ejemplo perfecto de cómo un liderazgo tecnocrático puede verse en dificultades cuando no viene acompañado de un buen manejo político. Prueba de ello han sido algunas intervenciones públicas donde el ministro ha dicho lo que todos queríamos escuchar para luego tener que corregir dichas declaraciones por razones de convivencia política. Es así como la mano del ministro del Interior, el demócrata cristiano Jorge Burgos, se ha presentado como el complemento ideal para el personero de Hacienda.

Rodrigo Valdés, personaje ampliamente respetado por todos los sectores políticos tras una brillante trayectoria en la banca privada, estatal, Banco Central y FMI, fue la primera voz del Gobierno en señalar que las cosas (reformas) se podrían haber hecho mejor. Ya sea por ingenuidad o por sinceridad, el ministro Valdés no se guardó mucho y admitió la necesidad de priorizar la agenda legislativa.

En la Comisión Mixta de Hacienda del Congreso, el ministro reconoció hace pocas semanas las malas perspectivas económicas. En su alocución dio cuenta de las pobres expectativas de crecimiento de la economía chilena, que según las estimaciones para este año se han recortado en aproximadamente un 2 %, muy distante del 3,6 % a partir del cual se construyó el Presupuesto de la Nación. La estimación hablaba de una recaudación fiscal de 52.947 millones de dólares, hoy ajustada a 51.416 millones de dólares (1531 millones menos). Estos valores reflejan, entre otros factores, la baja recaudación que ha logrado el cobre, el comúnmente denominado «sueldo de Chile», como resultado de la fuerte bajada de precios de dicha mercancía.

Evolución del Producto Interno Bruto (PIB)

Var. respecto de igual período del año anterior, %

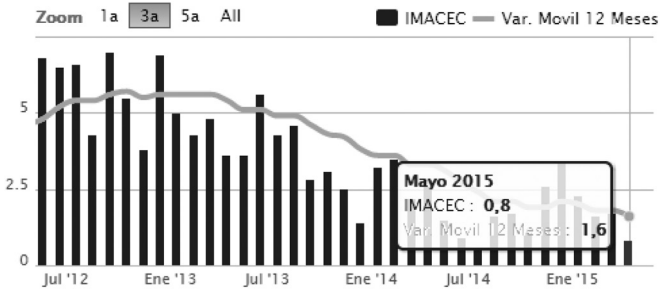


Fuente: Banco Central de Chile

Por su parte, el Banco Central ha mantenido por nueve meses la Tasa de Política Monetaria en un 3 %, sumándose a la política de la sinceridad y reconociendo la debilidad de la economía, sustentada por una inflación de los últimos doce meses de un 4,4 %, donde las mayores alzas las presentan los precios de la energía, el transporte y la vivienda. Las esperanzas del Banco Central están puestas en que las cifras mejoren a partir de septiembre, dando por descontado que julio y agosto no serán meses buenos (véase gráfico anterior).

Evolución del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)/ SOFOFA

Var. respecto de igual período del año anterior, %

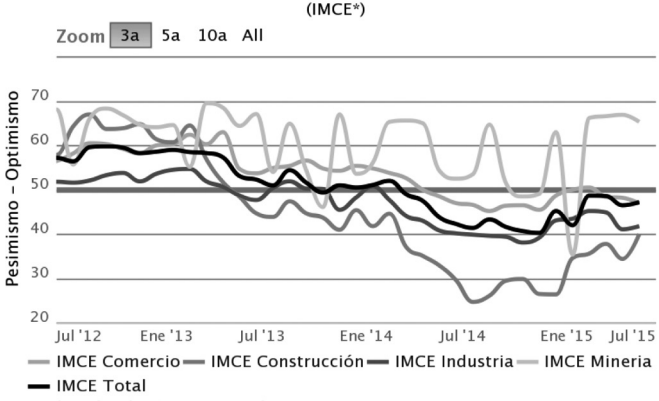


La actividad económica chilena continúa en retroceso, el IMACEC de mayo (0,8 %) golpeó fuertemente las expectativas del mercado, que esperaba un crecimiento cercano al 1,5 %. En el resultado incidieron el mayor valor agregado de los servicios y la contracción de la industria manufacturera, la minería y el comercio mayorista (véase gráfico anterior).

Adicionalmente, el Índice Mensual de Confianza Empresarial presenta una caída sostenida. En mayo alcanzó los 47,14

puntos, 20,69 puntos menos que el mes anterior, ubicando las expectativas empresariales globales en un nivel pesimista si se considera que el nivel mínimo de optimismo está en 50. Comercio, construcción e industria presentan signos de pesimismo. Minería y comercio muestran una disminución de la confianza respecto del mes anterior (véase el siguiente gráfico).

Evolución de la Confianza Empresarial / ICARE-UAI



* Un valor sobre (bajo) 50 puntos indica optimismo (pesimismo).

Desde el punto de vista de la inversión, tras casi una década de inmejorables condiciones externas en el precio del cobre y condiciones de financiación (tasas de interés) también favorables, hoy le toca a Chile hacer frente a una situación inesperada, con ocho trimestres consecutivos de cifras negativas de inversión (a excepción del cuarto trimestre de 2014). Durante el año 2014, la inversión total cayó un 6 %, bajada que se explica principalmente por el retroceso de la inversión minera. Según los analistas financieros, pese al incremento

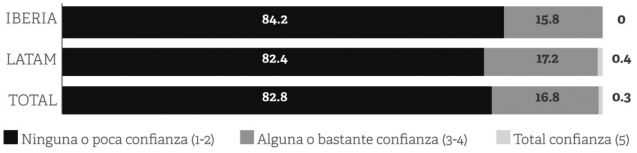
cercano al 30 % de la inversión pública, la inversión total tendrá una leve contracción en 2015 debido a una disminución de la inversión privada del 5 %, hecho que también se explica por una caída de la inversión minera y la persistencia de la desconfianza empresarial.

Todos estos antecedentes, además de un desempleo del 6,6 % y un déficit fiscal estimado para este año de 7300 millones de dólares (doce mil millones sumando el año 2014), hacen pensar que el momento económico que vive Chile requiere de lineamientos claros y definidos para tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto. Los actores del mercado han de tomar medidas valorando los riesgos y aun cuando las políticas y las leyes les sean desfavorables. No obstante, las condiciones de incertidumbre y desconfianza que presentan escenarios ambiguos (o al menos poco delimitados) como el de las reformas no contribuyen a crear un buen clima para la reactivación.

«Recuperación de las confianzas»

Si bien esta frase es ampliamente utilizada en el entorno del Gobierno y fue repetida en el discurso del «Realismo sin renuncia», hoy tiene una connotación muy distinta a la de hace algunos meses. En el primer año de mandato de Bachelet, la oposición y el empresariado quedaron muy «heridos» por tener que enfrentarse a un estilo de política muy dura impuesta por una mayoría parlamentaria capaz de aplacar cualquier atisbo de discrepancia. El *V Estudio sobre las relaciones empresa-Gobierno en América Latina, España y Portugal* ya mostraba una baja confianza en la clase política chilena, de hecho, un 68 % de los encuestados afirmó no tener ninguna confianza en ella (ver el siguiente gráfico).

V Estudio sobre las Relaciones
Empresa-Gobierno en América Latina, España
y Portugal, LLORENTE & CUENCA
Nivel de confianza empresarial en los Políticos/Partidos políticos



En este ambiente, se promulgó la Reforma Tributaria, que supuso un fuerte desgaste para la clase política, el empresariado, el Gobierno y —por qué no decirlo— para toda la ciudadanía. Ésta fue la primera modificación estructural que promovía el Gobierno de Bachelet, y fue consensuada por una elite política en la denominada «cocina», término que aludía a la negociación de la reforma entre el Gobierno, Nueva Mayoría y Alianza por Chile fuera de las paredes del Congreso Nacional.

ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIOS/POLÍTICOS (1-5)		
Empresarios	**Políticos**	**Total**
1.71	2.78	1.8
1.78	2.36	1.9
1.76	2.4	1.88

El país quedó en estado de alerta ante las próximas reformas que se avecinaban: la educativa y la laboral, así que, a partir de la Reforma Tributaria, la confianza tendió a la baja. Este año, tras la serie de escándalos de corrupción, tráfico de

influencias, financiación irregular de campañas y precampañas, que afectan tanto al entorno más cercano de la presidenta como a la transversalidad de la clase política, la percepción de la confianza tiene más que ver con la probidad de la clase política que con el temor a reformas poco consensuadas.

		DATOS EMPRESARIOS		
		Ninguna o poca confianza (1-2)	Alguna o bastante confianza (3-4)	Total confianza (5)
IBERIA	España	85.2%	14.8%	0.0%
	Portugal	75.7%	24.3%	0.0%
LATAM	Argentina	85.2%	14.8%	0.0%
	Brasil	82.0%	18.0%	0.0%
	Colombia	68.1%	31.9%	0.0%
	Chile	68.0%	30.7%	1.3%
	Ecuador	63.0%	37.0%	0.0%
	México	88.5%	10.6%	0.9%
	Panamá	88.0%	12.0%	0.0%
	Perú	90.9%	9.1%	0.0%
	Rep. Dominicana	88.0%	11.2%	0.8%

Reformas: un auto con poca gasolina y un largo camino por delante

Dado el escenario de bajo crecimiento y recaudación fiscal, hoy existen pocos recursos para seguir el ritmo acelerado que se le ha querido imprimir a las reformas. No olvidemos que el programa de gobierno de la presidenta buscaba implementar una Reforma Tributaria (en curso) que sustentara las reformas educativa, laboral, de la Ley de Pensiones y un proceso

constituyente, clara referencia a la posible elaboración de una nueva constitución.

ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIOS/POLÍTICOS (1-5)		
Empresarios	Políticos	Total
1.68	3.29	1.74
1.96	1.95	2.13
1.75	2.50	2.53
1.67	2.38	1.76
2.09	3.00	2.12
2.18	-	2.19
2.16	2.88	2.26
1.73	1.81	1.73
1.82	-	1.97
1.57	2.51	1.63
1.56	-	1.59

Índice de confianza: media ponderada de las valoraciones realizadas en una escala de 1 a 5 por los políticos y empresarios que han contestado a la cuestión. Su interpretación semántica oscila entre 1 (ninguna confianza) y 5 (total confianza).

Tras un mediático Consejo de Gabinete, tendiente a reordenar la agenda legislativa, Bachelet resumió en tres los factores que impidieron una buena gestión de estas modificaciones:

- El Estado no estaba preparado para las reformas.
- La desaceleración económica ha sido más larga y profunda de lo esperado, lo cual ha limitado los recursos fiscales.
- La Administración estatal no estaba totalmente preparada para procesar cambios estructurales simultáneamente.

Si bien se subentiende la responsabilidad del Gobierno en la mala implementación, estos factores hacen referencia a terceros y no al propio Gobierno. A continuación, indica-

mos en qué fase de su desarrollo se encuentran cada una de las iniciativas.

Uno de los principales damnificados por este mal momento por el que atraviesa el país es la educación. La reforma que pretendía dar gratuidad universal a la educación superior (técnica y universitaria) no se podrá realizar por completo; no obstante, persiste el compromiso de dar educación superior gratuita al 60 % de los estudiantes de sectores más vulnerables de establecimientos que forman parte del Consejo de Rectores.

Pese a que la Reforma Tributaria ya está en ejercicio, el ministro de Hacienda (Rodrigo Valdés) está trabajando en una serie de oficios y eventualmente podría realizar «indicaciones puntuales» para una modificación de la Ley Tributaria, lo cual da luces de la buena voluntad de Valdés y de una sensibilización frente a los cambios solicitados por diversos sectores políticos y empresariales.

La reforma laboral, que hoy se encuentra en su segundo trámite constitucional, se abre a la posibilidad de una mayor participación y diálogo entre los involucrados en el proyecto, según indicó la propia Bachelet, sobre todo porque entiende que el proyecto debe contribuir al crecimiento y a la productividad del país, además de a la generación de empleo.

Voces de la Nueva Mayoría (el presidente de la Democracia Cristiana) hoy se alzan para discutir matices para el fin del reemplazo en las huelgas, uno de los puntos fuertes de la reforma laboral.

El Proceso Constituyente anunciado hace algunos meses por la presidenta comenzará en septiembre de este año, sin embargo, no se han dado precisiones en cuanto a su forma ni si alcanzará a materializarse durante su mandato.

La modificación de la Ley de Pensiones y la creación de una AFP estatal se ven muy lejanas dentro del espectro reformista

del Gobierno, de hecho, no fueron mencionadas en la última alocución de la presidenta.

De todas maneras, y siguiendo la línea del diálogo propuesta por el Gobierno, la Nueva Mayoría está preparando un cónclave donde se espera llegar a una postura común de la coalición de Gobierno frente a estos temas del país. La misión no es nada fácil ya que estamos frente a una empoderada Democracia Cristiana (DC), con gran influencia en la agenda de Gobierno y personificada en la persona del ministro del Interior, con una ola de nuevos intendentes provenientes de sus filas y una postergada discusión sobre la Ley del Aborto. Desde la otra vereda, un disminuido Partido Comunista que ve como su principal bastión (la reforma laboral) va perdiendo cada vez más protagonismo.

Poner de acuerdo y reordenar a la coalición de Gobierno es una de las tareas que Bachelet debe realizar para poder seguir gestionando su mandato y preparar así el terreno para un próximo escenario electoral.

La obsesión por las encuestas

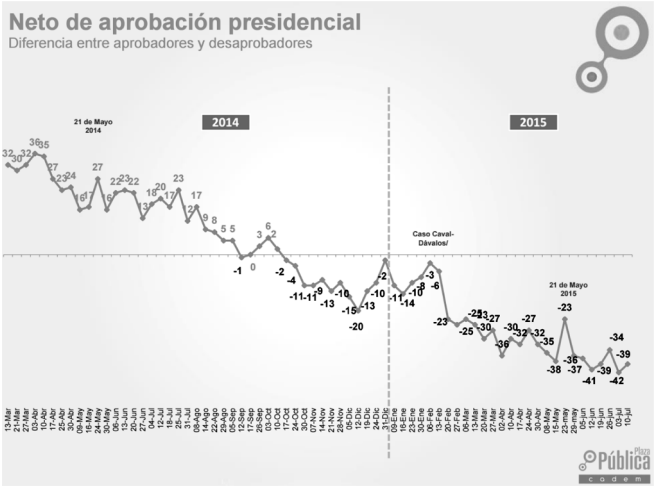
«Es cierto que los cambios que hemos liderado en esta primera etapa han sido complejos, principalmente por su carácter institucional y de largo plazo, y los costos en términos de apoyo ciudadano a las reformas son evidentes y cualquiera puede mirar lo que dicen las encuestas.» Michelle Bachelet.

De un tiempo a esta parte, la sociedad chilena se ha volcado en procesar cuanto estudio y encuesta circulan. Ya no basta con tener una percepción mensual de la actividad, hoy están disponibles semanalmente estudios de opinión pública.

Hoy no hay muchas novedades para el Gobierno en cuanto a los resultados de las encuestas, la baja sostenida de la aproba-

ción de la gestión presidencial es una tendencia. Ni la obtención de la Copa América fue suficiente para mejorar los alicaídos índices de aprobación presidencial, de un 25 % (véase gráfico).

Encuesta Plaza Pública, Cadem, 10 Julio 2015



A pesar de la positiva percepción del cambio de gabinete de ministros y una moderada cuenta pública graficada con el 33 % de aprobación que le entregó la encuesta Plaza Pública Cadem realizada al día siguiente (22 de mayo), el apoyo a la mandataria ha mantenido su senda de desaprobación. La calma que entregó el nuevo gabinete sólo fue un pequeño receso en una tormenta que golpea al Gobierno desde hace meses. Nuevos antecedentes de corrupción afectan a sus asesores de campaña presidencial. Una supuesta precampaña presidencial sustentada por aportes irregulares y una agitada discusión de parte

de las universidades, consecuencia del anuncio de gratuidad, explican el complejo escenario de desaprobación.

Corrupción: una ola difícil de detener

«Ha llegado la hora de actuar. En este plano, Chile no tolera dilaciones y en mi responsabilidad como presidenta impulsaré las medidas institucionales que regulen de manera estricta y eficaz las relaciones entre el dinero y la política, tanto en el ámbito público como en el de los negocios.» Michelle Bachelet.

Sin duda, la corrupción es el gran tema que le ha quitado el sueño a la presidenta, principalmente porque ha tocado a su entorno más cercano, a su hijo Sebastián Dávalos y a su heredero político, el socialista Rodrigo Peñailillo, además de a una serie de políticos de la coalición de Gobierno.

Pese al errático manejo del caso CAVAL, que involucró al hijo de la presidenta y a su nuera en la compra de terrenos mediante el uso de información privilegiada, Bachelet ha hecho un esfuerzo por crear una agenda de transparencia y probidad, que tiene como piedra basal el informe de la Comisión Engel. Una comisión que recibe el nombre de su director, el reputado economista Pedro Engel, quién elaboró mecanismos «accesibles y eficaces» contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción.

La presidenta ha dado prioridad a esta agenda (de probidad) y ha establecido tres ejes para avanzar en su implementación:

- Nuevas reglas para los partidos políticos y para sus sistemas de elecciones internas.
- Nuevas normas que rijan la elección de autoridades públicas.
- Foco en las «malas prácticas en el sector privado».

Estos ejes ya están siendo tratados en el Congreso a través de la Ley de Partidos Políticos y de una serie de iniciativas encaminadas a dar validez normativa a la financiación de las campañas políticas, lo cual demuestra un esfuerzo real por tratar de detener una ola de malas prácticas arraigadas en todos los sectores de la política chilena y de las que el empresariado sacaba provecho. Sin embargo, todas estas iniciativas se quedarán en letra muerta si la clase política y empresarial no reconoce sus faltas y construye un camino a través de un sinceramiento sin renuncia.

Conclusiones de la Cumbre Mundial de Comunicación Política en Santo Domingo

Daniel Ivoskus
Especialista en desarrollo económico local y marketing público

Ibán Campo
Director general en LLORENTE & CUENCA
República Dominicana

Eduardo Hernández-Aznar
Director en LLORENTE & CUENCA República Dominicana

Introducción

Ecuador, México, Argentina, Colombia y, recientemente, República Dominicana han sido escenarios en los que la Cumbre Mundial de Comunicación Política ha conseguido reunir a los mejores consultores, políticos e interesados en la disciplina de comunicar el arte de lo posible.

La cumbre se ha convertido en un punto de encuentro donde coexisten una pluralidad de voces y multiplicidad de ideas e ideologías políticas. Se ha transformado a través de sus siete ediciones en el mayor acontecimiento para quienes buscan incesantemente actualizaciones, ejemplos, casos de éxito y técnicas innovadoras para campañas electorales.

La cumbre, según aclara su impulsor y presidente del Comité Internacional Organizador, Daniel Ivoskus, está destinada a los actores de la comunicación pública, privada y gubernamental en general. «Tratamos de reunir a prestigiosos consultores políticos del mundo que reúnan años de investigación, de reflexiones, pero también de experiencias aplicadas en campo, sosteniendo el concepto de que la cumbre es la conjunción perfecta entre la academia y el anclaje empírico, a través del relato y el desarrollo de experiencias exitosas y otras no tanto».

La política no es un juego de azar, sino un tablero de estrategias. Para diseñar estrategias ganadoras, además de la capacitación, es necesaria la experiencia. En el universo de la comunicación política es fundamental la interacción y el debate entre quienes actúan en el campo: políticos, consultores, encuestadores y periodistas.

Dominicana, en claves

La Cumbre de República Dominicana ha brindado aportes sumamente necesarios desde su primera conferencia, cuando Daniel Ivoskus abordó la incidencia de las redes sociales en los procesos electorales: sostuvo que a través de ellas se cambian los paradigmas de los medios de comunicación y enfatizó su rol participativo y su capacidad a la hora de generar opinión pública.

En esa línea, el consultor argentino Angel Becassino profundizó en los conceptos de Ivoskus y señaló que «las redes sociales, a pesar de ser un gran canal de comunicación, no son capaces, por sí mismas, de generar cambios, sino que su papel se basa fundamentalmente en ser altavoz de la sociedad, mostrando mensajes, pero no cambiando actitudes».

Becassino, quien se especializa en el voto y el público joven, se constituyó como uno de los conferencistas con mayor abordaje del tópico juventud y política. En este contexto, explicó la importancia de que los candidatos encuentren espacios de oportunidad que reflejen los temas que verdaderamente interesan al público joven, pero sin olvidar que cada región, cada sitio, tiene un contexto y un perfil de población joven con diferentes características.

En este aspecto, el argentino Diego Diéguez Ontiveros desarrolló un pormenorizado análisis del voto joven, con una clara llamada de atención a los líderes políticos para que empiecen a compartir espacios con los jóvenes en lugar de menospreciarlos, sobre todo en América Latina, donde esta franja juvenil conforma la población más vulnerable del continente.

En parte, el colombiano Mauricio de Vengoechea también coincidió con Ivoskus al admitir que el éxito de una campaña pasa por conquistar la opinión pública: «Sin duda que quien conquista las conversaciones de la esfera pública de manera positiva, erigiéndose como el candidato más carismático, se constituye como el más fuerte y capaz de generar las mejores alianzas. Triunfa, en definitiva, quien comienza primero a ocupar los espacios vacíos con una estrategia clara y definida».

El español Yago de Marta coincidió en que la opinión pública también debe ser conquistada, pero desde otro enfoque: contando historias. Promoviendo relatos que atrapen, que tengan melodía, que lleven un mensaje contundente, que emocionen: «Los discursos tradicionales ya no sorprenden y hasta no son comprendidos por parte de la sociedad», insistió De Marta.

El peruano Dimas Concha también se centró en la emocionalidad. Habló de crear estímulos para poder generar las respuestas esperadas. Aunque también resaltó la importancia de una investigación previa inteligente: «Es vital segmentar

correctamente los tipos de público en cada escenario electoral, estudiar en profundidad sus espacios de interacción, sus códigos de expresión, sus inquietudes y reivindicaciones, que son particulares no sólo en cada país o ciudad, sino en cada distrito donde se ejecuta la campaña», afirmó.

Para el peruano, es imprescindible que los mensajes sean contundentes y perduren en el tiempo, de manera que conecten con la ciudadanía, generando percepciones, fundamentalmente, a través de las emociones.

Ciudadanía al poder

Toni Puig, reconocido creativo español creador de la Marca Ciudad Barcelona, volvió a ser partícipe fundamental de la cumbre aportando su punto de vista sobre la participación ciudadana en la generación de políticas públicas.

En su intervención, abordó la manera en la que se está logrando llegar al poder político a través de asociaciones ciudadanas, como es el caso de Ada Colau o Manuela Carmena, quienes fueron elegidas en las elecciones municipales de mayo alcaldesa de Barcelona y alcaldesa de Madrid respectivamente sin contar con una trayectoria política consolidada ni una marca arraigada en el tiempo.

Estos logros, según Puig, se alcanzan partiendo de una comunicación pública inclusiva, cuyo fin es conseguir que los ciudadanos colaboren activamente con los gobiernos. Sobre todo en los gobiernos locales: «Los ayuntamientos tienen que ser el espacio público de los ciudadanos. Ésa debe ser su misión fundamental. Los líderes políticos deben establecer un diálogo permanente con las personas, preguntarles qué ciudad quieren construir y hacerles participar activamente de ella», recalcó Puig.

Con el sello del Bronco

Sin duda, una de las grandes atracciones de esta VII Cumbre Mundial de Comunicación Política fue la exposición de Memo Rentería, el creativo que dirigió la campaña a gobernador de Nuevo León del Bronco, Jaime Rodríguez, finalmente elegido por la ciudadanía con un hito muy particular: obtuvo su triunfo al margen de las estructuras tradicionales de poder en México, como el PRI y el PAN, y en el marco de una campaña de muy bajo costo.

Claro que Rentería efectuó cientos de campañas en Latinoamérica con escasos presupuestos, de hecho, ésa es una de sus especialidades, y a esta temática se refirió en su disertación en Santo Domingo. «Las campañas deben nacer del corazón, no de la razón, sin emitir *spots* de televisión ni de radio, sin realizar encuestas, ni producir materiales promocionales. Sólo se trata de ser irreverentes, de cuestionar los modelos tradicionales de campaña, de hablar de frente a la sociedad. Eso nos dio la victoria en Nuevo León», afirma Rentería.

Ahora bien, ¿cómo lograr ese contacto directo con el ciudadano que reemplaza a los medios de comunicación tradicionales? El ejemplo del Bronco es crucial y sencillo: un teléfono celular abierto a cualquier llamada y un fluido —y personal— contacto a través de las redes.

«La ecuación era sencilla —admitió El Bronco una vez finalizada la presentación de Rentería—, sin recursos económicos no teníamos otro camino que emplear la cercanía con un discurso real, con grandes dosis de emoción y con las nuevas tecnologías como elementos base para establecer el contacto». Sobre este punto, planteó acabar con una práctica habitual: según el nuevo gobernador, las redes sociales no deben ser administradas por asesores, sino por los propios candidatos. Sólo de ese

modo —aseguró— se conoce realmente el sentimiento de la población y se obtiene un contacto personal e individualizado.

El fin de las ideologías

La conferencia del español Antonio Sola, uno de los consultores más influyentes del mundo, representó la puesta en escena más transgresora y desafiante en el marco de la Cumbre Dominicana.

En ella advierte del nacimiento de una nueva era y de la muerte de lo que él llama la política tradicional: «Las ideologías, que por décadas han esclavizado a los ciudadanos, ya no son protagonistas. Los liderazgos vienen dados por las personas, y éstas triunfan hoy en día sin tener necesariamente un partido o ideología como se entendían tradicionalmente».

En ese contexto, emerge una nueva figura: la del político anfibio, el que se encuentra en plena metamorfosis, adaptándose a una realidad que está en constante evolución. «Este escenario de cambio y evolución constantes se da principalmente gracias al papel de las redes sociales, que llevó a la generación de ciudadanos habilitados, que interactúan en estas plataformas conversacionales», añadió. Como contrapunto, el español destacó la necesidad de crear un marco jurídico que establezca una regulación que proteja los derechos de los usuarios de las redes sociales para evitar que estos medios se conviertan en plataformas de difamación o violación de derechos.

Conclusión

En medio de estrategias, nuevas tecnologías y formas de comunicar en procesos electorales, debe estar presente el concepto de reputación bajo el paraguas de la ética. Un nuevo paradigma que exige cercanía, transparencia y mayor responsabilidad a nuestros dirigentes, el ejemplo de toda sociedad.

Activismo corporativo: cómo usar la influencia para impulsar políticas públicas sostenibles

Madalena Martins
Socia en LLORENTE & CUENCA Portugal

Tiago Vidal
Director general en LLORENTE & CUENCA Portugal

Carlos Ruiz Mateos
Director en LLORENTE & CUENCA Portugal

Microsoft presionando en el Congreso argentino para sacar adelante la Ley de Violencia de Género. Johnson & Johnson trabajando codo con codo con varias asociaciones para conseguir promulgar la Ley de Atención y Protección a Personas con Autismo que el presidente Peña Nieto firmó hace poco. La Compañía General de Electricidad cabildeando para aprobar el acuerdo de unión civil en Chile que dota de un marco legal a la unión de personas del mismo sexo. Google en España presionando para que el proyecto de Ley del Aborto no salga adelante, lo mismo que Galp en Portugal con el borrador de Ley de Información que regula la cobertura de los medios de las campañas electorales.

Las leyes son reales y actuales. Las situaciones no, pero podrían serlo dentro de poco. En Estados Unidos y Reino Unido, algunas corporaciones han comenzado a usar su influencia

política en beneficio de la sociedad. Grandes empresas, pero también medianas y pequeñas. Se trata de poner los contactos y la capacidad de intervenir sobre medidas políticas al servicio de causas que sirven al interés general, beneficiando a la sociedad en su conjunto. El impacto será positivo y generalizado.

Muchas empresas y organizaciones han ido creando, con los años, una metodología eficiente, a veces sofisticada, para relacionarse con los decisores, bien con el Gobierno, el poder legislativo u otros organismos reguladores o consultivos. Tienen el *know how*, el personal entrenado y una buena red de contactos que les ha permitido influir (o intentarlo) sobre el poder político cuando la situación lo ha requerido, para promover una legislación o para alterarla. Esta actividad, salvo excepciones, se circunscribe al área de intereses de la compañía u organización, en virtud de la legitimidad que ciertamente posee para defender el perímetro de su negocio o actividad.

Una organización posee el derecho de alertar al legislador sobre las consecuencias negativas que una ley tiene. O puede, también, reclamar que se promueva un nuevo marco regulatorio para su sector. Lo que se recomienda es no perder nunca de vista el interés general. Porque será ése el faro que guíe al legislador. Cuanto más cerca esté el interés particular del general, y todo ello dentro de la coctelera del cálculo electoral, más posibilidades de éxito tendrá la propuesta.

Algunas corporaciones, sin embargo, han ido más lejos y están incorporando otro tipo de causas a su estrategia de asuntos públicos, *government affairs* o *regulatory affairs*. Se trata, en su mayoría, de iniciativas sociales, culturales o medioambientales que, por alguna razón, se encuentran en fase de regulación en el Gobierno o en el Parlamento de un país. Y se aprovecha todo ese capital generado en beneficio de dichos proyectos.

Es el denominado «lobbying for good». Hacer *lobbying* para el bien común. Se trata de una vertiente del activismo corporativo centrada en generar políticas públicas sostenibles. Es una nueva dimensión de la gestión de la influencia que tiene todos los ingredientes para convertirse en un área relevante para la reputación de las compañías en los próximos años.

Compromiso activo

El activismo corporativo supone un grado de compromiso elevado por parte de las organizaciones con las sociedades de su entorno pues no sólo exige contribuir al desarrollo de sus grupos de interés, sino a su sostenibilidad. Pero ese compromiso no es pasivo, en el sentido de que se limita a ayudar, sino que da un paso al frente. Es un compromiso activo, de movilización de la marca en torno a un proyecto y mediante el uso de recursos internos de la organización.

De entrada, el activismo implica riesgos, que deberán ser ponderados por la dirección de cada compañía. Se trata de riesgos en dos sentidos: por un lado, asociarse a proyectos ajenos implica perder cierto control sobre los acontecimientos. Si a ello le sumamos el componente político-electoral, la inestabilidad es aún mayor. Por otro lado, podemos estar creando desconfianza y rechazo en públicos que no comulguen con la causa elegida. La pregunta, por tanto, es evidente. ¿Para qué meterme en más problemas con el Gobierno si ya tengo suficiente con proteger y desarrollar mi negocio? La respuesta no tiene que ver con el Gobierno, sino con el ciudadano. Las empresas vienen haciendo un gran esfuerzo en el área de la responsabilidad social para ganarse la licencia para operar. Es la respuesta a una exigencia social según la cual es legítimo que las compañías obtengan el máximo beneficio posible de

su actividad siempre que exista un retorno a la sociedad que contribuya a su sostenibilidad. De hecho, ese esfuerzo de las empresas acaba por tener un impacto positivo sobre éstas: el desarrollo de la sociedad es el desarrollo de sus empresas y, de este modo, muchas son las que han incorporado esta propuesta de valor en su ADN (Nestlé, Unilever).

Existe otra respuesta a la pregunta anterior, y es el coste de oportunidad. ¿Cuál es el desgaste reputacional de no apoyar una iniciativa con evidente impacto positivo en tus propios grupos de interés? ¿Acaso no premiarán con fidelidad a quien les apoyó activamente y mirarán con recelo a quien podría haber hecho más y decidió mirar para otro lado?

Hoy en día, gracias a una sociedad civil empoderada por el desarrollo tecnológico y una mayor participación en la vida pública, los ciudadanos están demandando que las compañías pasen a la acción. Que no sólo los apoyen, sino que den la cara para defender sus intereses ante los poderes públicos, que pongan a disposición sus recursos para el bien común. Ése es el camino que están empezando a recorrer las empresas con el activismo corporativo.

¿Cuáles son las ventajas de incluir planes de activismo corporativo en la estrategia de asuntos públicos y regulatorios?

La participación activa en beneficio de la sociedad civil, liderando o asociándose a campañas de influencia ante los poderes públicos, permite a una compañía:

—Una relación más emocional con el consumidor o cliente. Los grupos de interés asociados a la causa tendrán una experiencia de marca cercana, intensa y emotiva. Dar el paso hacia el compromiso activo en la defensa de los intereses generales puede lograr activar atributos extraordinariamente positivos

para la reputación de la compañía como son los de la libertad, justicia, igualdad, compromiso, etc.

—Mayor interacción con sus públicos porque se conquistan nuevos territorios para la conversación. Ese diálogo se va a producir en terreno de interés compartido (por ejemplo, conseguir que se apruebe una ley de protección para los motoristas), donde la comunicación es mucho más fluida. El mensaje es claro: estamos (también) del lado de las personas.

—Mejora la relación con el legislador. Los políticos tienen la percepción de que las compañías se les aproximan sólo movidos por el interés particular. El activismo corporativo es la mejor muestra de que el interés general también importa, que pone a disposición de la sociedad civil sus recursos con el fin, por ejemplo, de que se refuerce el marco legal contra el tráfico de seres humanos. No hay mejor manera de demostrar el compromiso por caminar que caminando. El diputado nos recibirá la próxima vez con otros ojos.

—Genera una ventaja competitiva. Si la iniciativa que se apoya tiene un efecto directo en todo su sector, la empresa está liderando el proceso de transformación de los estándares en la actividad. Esto genera una ventaja competitiva respecto de la competencia que tiene un impacto directo en el negocio. Si estás impulsando el cambio de las reglas, vas un paso por delante.

¿Cómo diseñar y poner en marcha una estrategia de activismo corporativo?

Una compañía puede optar por liderar una iniciativa en solitario y buscar luego apoyos puntuales. O puede unirse a una gran campaña y participar del esfuerzo común, compartiendo la inversión, pero también el protagonismo y el retorno.

Para que el activismo corporativo no sea confundido con el oportunismo, debemos delinear estrategias a largo plazo que generen relaciones fructíferas para todos los actores que participan en el proceso. También aquí, generar percepciones requiere tiempo y recursos.

Los primeros pasos a la hora de construir un plan de activismo corporativo dentro de la estrategia de asuntos públicos, en línea con Paul y Philip Monaghan, autores de *Lobbying for Good. How business advocacy can accelerate the delivery of the sustainable economy*, pasan por:

—Realizar un análisis de los factores internos y externos, principalmente atendiendo a las necesidades sociales actuales y futuras, la estrategia de negocio y cómo se alinea todo ello con los planes de responsabilidad social y de asuntos públicos de la compañía.

—Identificar los temas o proyectos susceptibles de ser trabajados.

—Construir la narrativa: qué y cómo lo queremos contar.

—Movilizar los recursos necesarios, no sólo internos, sino también con otros actores de nuestra cadena de valor (proveedores, empleados, dirección).

—Desarrollar un plan de acción que tenga en cuenta la mediatización de los diferentes hitos del proyecto.

—Ejercer la influencia para el bien común es una tendencia incipiente que irá asentándose en paralelo a la capacidad de los ciudadanos para presionar a las organizaciones públicas y privadas para que formen parte activa de la construcción social del Estado. Articular políticas públicas que impactan a todos y, por ende, importan y preocupan a todos, está dejando de ser de dominio exclusivo del sistema de partidos políticos con representación parlamentaria. Otros muchos agentes quieren tener voz propia. También las empresas.

Bibliografía

Paul y Philip Monaghan, *Lobbying for Good: How business advocacy can accelerate the delivery of a sustainable economy*, Oxford, Dō Sustainability, 2014.

Jérémie Guillerme y Laura Brummer, *The Rise of the activist company*, ReputationInc, 2014.

Kylie Peterson y Marc Pfitzer, «Lobbying for Good», en *Stanford Social Innovation Review*, 2009.

Menos negocios y menos amigos: apuntes sobre las relaciones económicas internacionales en la Argentina reciente

Pablo Abiad
Socio y director general en LLORENTE & CUENCA
Argentina

Introducción

La presidenta Cristina Fernández de Kirchner se acerca al final de su mandato, en diciembre próximo, con una economía que ya no crece. En el plano de las relaciones internacionales, los resultados tampoco son positivos: a la falta de resolución de algunos conflictos históricos, se han agregado inconvenientes adicionales, como un nuevo período de atraso cambiario y el distanciamiento con los socios comerciales más tradicionales del país. El nuevo Gobierno deberá hacerse cargo de una nación escasamente integrada en el mundo, con pocos negocios y menos amigos.

Revisar las políticas de comercio exterior en la última década supone una dificultad preliminar que revela, a su vez, un hito relevante de la gestión kirchnerista: la baja confiabilidad de las cifras oficiales, consecuencia directa de la intervención del organismo nacional encargado de su medición (el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC).

Con un PBI de 537.000 millones de dólares y un PBI per cápita de 12.796 dólares en 2014[6], existe bastante consenso acerca

6 Latinfocus a partir de datos oficiales.

de que la Argentina sí superó en los últimos años algunas de sus cicatrices del período 1998-2002. Sin embargo, en cuestión de comercio internacional no hubo avances en cuanto a la concentración de las exportaciones en pocos productos y la atención en unos pocos mercados.

Lejos de abrirse al mundo, la Argentina finaliza esta década de gestión kirchnerista (2003-2015) con un rol políticamente poco relevante a nivel global y con una economía dominada por un «festival de cepos» que coloca al país en el *ranking* de las naciones económicamente más cerradas del mundo, en un lote compartido con Irán, Venezuela y Cuba, entre otros[7].

Algunos antecedentes

La Argentina registró una importante apertura hacia el mundo en la década de los 90, durante la gestión de Carlos Menem. Durante esos años, el tipo de cambio fijo, la falta de protección a sectores industriales clave y las sucesivas crisis externas se combinaron, a su vez, para quitarle competitividad a la economía local. Consecuencia de ello fue un notable deterioro de los indicadores sociales, que, sumado a las graves denuncias de corrupción, dio por cerrado este ciclo político del llamado *menemismo*, un ciclo neoconservador.

De acuerdo con los balances del Ministerio de Economía, 1991 fue un año superavitario. Ya en los años siguientes, el balance comercial fue negativo. Y en 1995, a las buenas condiciones internacionales de precios y el inicio de la Unión Aduanera en el Mercosur, se opuso el llamado «efecto Tequila», que provocó una recesión interna con reducción de importaciones. La

7 Argentina figura en el puesto número 169 sobre 178 naciones, según el relevamiento de la Fundación Heritage. «Festival de "cepos": los límites como un elemento sustancial del modelo», *La Nación*, 16 de julio de 2015.

recuperación llegó en 1996 y se prolongó hasta 1998, período en el que se hablaba del «recalentamiento» de la economía, con su reflejo en el déficit comercial y de cuenta corriente. En 1999, las crisis de Rusia y Brasil pegaron de lleno sobre las exportaciones, que un año después crecieron gracias al aumento del precio internacional del petróleo, en un clima de estancamiento económico y una dinámica de crisis externa inevitable, como quedaría demostrado un año después.

El fuerte salto devaluatorio de 2002 fue fundamental para revertir esta tendencia de deterioro, en un contexto de mejoría de los precios relativos para el país. Según un informe de la Cancillería, en los últimos veinte años, la región más dinámica para las exportaciones argentinas a partir de esos tiempos fue América Latina: pasó de representar menos del 30 % del total de ventas a comienzos de los 90 a más del 40 % en el bienio 2010-11; en cambio, destinos como la Unión Europea y Estados Unidos perdieron participación en las ventas argentinas durante el mismo período[8]. Por el lado de las importaciones, en las últimas dos décadas, América Latina aumentó su participación del 31,5 % al 38 % en el bienio 2010-11, por un mayor intercambio con el Mercosur, mientras que disminuyeron las compras externas al resto de la Aladi (Asociación Latinoamericana de Integración), la Unión Europea y Estados Unidos.

De la integración al cepo

La mayor integración regional es, por cierto, uno de los pilares simbólicos del kirchnerismo, que se define como nacional, popular y latinoamericanista. En efecto, en paralelo al deterioro

8 Carlos D'Elía y Daniel Berrettoni, «El comercio de la Argentina por regiones en el período 1990-2001», en *Revista Argentina de Economía Internacional*, n.º 1, Centro de Economía Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina.

de las relaciones con los Estados Unidos y las principales potencias europeas, en esta década la Argentina reivindicó sus relaciones con los Estados de la región, en especial con aquellos con gobiernos más afines, fomentando su participación en foros subregionales. Esto no se tradujo necesariamente en un mayor valor agregado para las exportaciones nacionales, ni —como se vio— en un aumento del superávit comercial.

En este escenario, la Casa Rosada ha aplicado crecientemente un «cepo» a las importaciones a través de normas informales o de una ambigüedad y complejidad práctica que le han valido numerosas quejas ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) no sólo por parte de los países desarrollados, sino también de algunas de las naciones de la región[9].

Hasta 2012, el secretario de Comercio, Guillermo Moreno, instauró de facto un régimen de uno a uno: cada dólar de importación que se le concedía a una empresa, obligaba a ésta a exportar otro dólar. Esto produjo situaciones tan infrecuentes y coloridas como que compañías automotrices exportaran soja, maní o vino para poder ingresar determinadas autopartes sin restricciones aduaneras.

Más tarde, con Axel Kicillof —luego ministro de Economía— en la misma secretaría, campearon las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (las DJAI), otro esquema burocrático con resultados similares. En ambos casos, el argumento para sostener el «cepo» fue (es) el fomento de la producción nacional.

En rigor, las trabas a las importaciones fueron apenas uno de los llamados «cepos» de la economía argentina. Del mismo modo, en la práctica se limitan de manera total o parcial las

9 A principios de julio pasado, el Estado argentino terminó por reconocer la existencia de estas trabas y asumió el compromiso de limitarlas de forma tajante a fin de año.

exportaciones para actividades como la producción cárnica. También existen limitaciones para la adquisición de moneda extranjera, impulsadas por la autoridad tributaria. Y restricciones de hecho al giro de utilidades a las casas matrices de las filiales locales de compañías multinacionales, uno de los factores más relevantes del desaliento de la inversión extranjera en el país.

En efecto, Argentina hoy carece de acceso al financiamiento de mediano plazo, por ejemplo para solventar su déficit de infraestructura, y de corto plazo, para la refinanciación de la deuda a tasas de interés bajas, como las que pagan el resto de países de la región. Esta dificultad, combinada con el aumento en dólares de todos los costos, derivó en una nueva crisis del sector externo, sólo parcialmente disimulada por la instauración de las mencionadas restricciones y «cepos».

En los últimos tres años, el Gobierno no logró exhibir cifras de crecimiento económico. Las perspectivas para 2016 son pesimistas, teniendo en cuenta las proyecciones en Brasil, las dificultades que atraviesa China y el aumento de las tasas de interés en los Estados Unidos, si el próximo gobierno no encara reformas para revertir este ciclo de estancamiento con alta inflación y bajo nivel de inversiones.

Punto de quiebre

Cuando Néstor Kirchner asumió la presidencia, en mayo del 2003, adoptó una postura muy pragmática en términos internacionales: la Argentina se encontraba en completo *default* y el flamante jefe de Estado no dudó en utilizar el apoyo directo del presidente de los Estados Unidos, el republicano George W. Bush, para quitarse de encima la presión de los grandes bancos y del Fondo Monetario Internacional (FMI) y lograr así

una quita de deuda que le permitiera doblegar a los bonistas privados en el canje que se desarrolló en 2005.

Esa suerte de alianza fue bastante explícita: quedó reflejada en una fotografía en la que el presidente Kirchner apoya su mano en la rodilla de Bush, en plena Casa Blanca, en septiembre de 2003. Contra los pronósticos del FMI, que había diagnosticado —en palabras de su número dos, Anne Krueger— apenas un «rebote del gato muerto», la Argentina exhibía entonces sólidos síntomas de recuperación económica: baja inflación, superávit fiscal récord (4 % del PBI), tipo de cambio competitivo y mejoras en sus indicadores sociales y productivos.

Sin embargo, 2005 sería un año de cambios profundos. En lo político, Kirchner cumplió con su deseo de romper con su antecesor, Eduardo Duhalde, último presidente provisional tras la caída de Fernando de la Rúa. Esto incluyó al influyente ministro de Economía de ambos, Roberto Lavagna, quien había liderado el canje de la deuda. En este contexto, Kirchner designó a una economista sin mayores antecedentes, Felisa Micelli, quien definió el perfil de su gestión antes de iniciarla con una frase: «Debemos pasar por una inflación un poquito más alta que la deseada. Eso o la paz de los cementerios»...

El Gobierno reabría así la puerta a la inflación —una patología crónica en la Argentina— a través de las distorsiones generadas en la política macroeconómica por el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno. Este funcionario no sólo tuvo un rol preponderante en términos domésticos, sino que a la vez fue el encargado de negociar con todas las embajadas y firmas multinacionales los cupos de dólares e insumos de importación y exportación: mientras una fábrica funcionara en suelo argentino, dejaba —según su criterio— de ser extranjera y, por lo tanto, debía recibir órdenes de la Secretaría de Comercio y no de un gerente o un diplomático.

Como señala el economista Roberto Bouzas, «la opacidad y la discrecionalidad se agravaron con la utilización más intensa de las medidas no arancelarias y de prácticas de administración del comercio»[10].

En paralelo, saldadas ya las deudas con el FMI, Kirchner abandonó su alianza con Bush y se acercó definitivamente al presidente venezolano Hugo Chávez. El punto de inflexión en la relación con los Estados Unidos se produjo en Mar del Plata, en el mismo 2005: el presidente argentino descartó de viva voz la estrategia de su par norteamericano de impulsar el Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) y calificó de «arcaica» la visión de los Estados Unidos sobre el mundo en desarrollo.

A su vez, con Chávez, el kirchnerismo combinó negocios puntuales —varios de ellos objeto de denuncia judicial— con el financiamiento para la compra de bonos de la deuda que, lejos de constituir una operación ventajosa, implicó el pago de precios casi similares a los que se pagaron durante la crisis del 2001 (14 %).

Los nuevos amigos

En 2008, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner —que había sucedido a su esposo como candidata en las elecciones de octubre del 2007— tuvo que retomar una «agenda de mercado» con tres objetivos: pagarle a los bonistas que seguían en *default*, solucionar los conflictos en el Tribunal Arbitral del Banco Mundial (el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, Ciadi) y satisfacer el interés de los países acreedores del Club de París.

---

10 Roberto Bouzas y Paula Gosis, *Institucionalidad y actores de la política comercial argentina*, Siglo XXI Editores y Fundación OSDE.

Con el impulso del entonces jefe de Gabinete, Sergio Massa, luego candidato presidencial por el Peronismo opositor, se firmó un acuerdo con bancos internacionales y se anunció el pago al contado al Club de París. Sin embargo, la crisis generada a partir del desastre financiero en los Estados Unidos congeló aquellos planes y el Gobierno volvió a encerrarse en sí mismo.

Con gran pompa, se anunció el Fondo de Desendeudamiento para saldar la deuda con las reservas del Banco Central. Estas reservas bajaron de 52.000 millones de dólares en 2010, a un piso inferior a los 35.000 millones de dólares a mediados del 2015[11], frente al fortalecimiento de los fondos de todos los bancos centrales de la región, con otra excepción: Venezuela.

El problema pasó a ser el daño colateral generado por este sistema. En este escenario, comenzaron a perderse recursos para hacer frente a las corridas cambiarias, en el marco de una creciente fuga de capitales que había comenzado con la manipulación de los datos estadísticos nacionales y se había consolidado con dos grandes convulsiones políticas: la crisis con el agro (fallido intento de imponer retenciones móviles al sector, a mediados de 2008) y la reestatalización del sistema jubilatorio (creación del Sistema Integrado Previsional Argentino, en diciembre del mismo año).

Con el ingreso del economista de origen liberal Amado Boudou al Ministerio de Economía, el Gobierno intentó fugazmente retomar aquella agenda de mercado, a través de un acercamiento con el FMI y los *holdouts*. La idea fue descartada rápidamente por el ex presidente Kirchner; sobre Boudou hoy pesan penas firmes en causas criminales por episodios de presunta corrupción.

---

11 Se discute, también, la calidad de esas reservas, ya que se contabilizan como tales un canje con China por 3100 millones de dólares y una serie de pagos a acreedores de bonos en *defult* que no pudieron hacerse efectivos por un bloqueo de la Justicia de los Estados Unidos.

Si bien el Gobierno realizó un segundo canje de deuda para salir del *default* en 2010, un 7 % de los acreedores quedaron sin ingresar al acuerdo. Esto llevó a que el juez federal de Nueva York, Thomas Griesa, dictara una dura condena en 2012, que quedó en firme dos años después, declarando a la República Argentina en *default* técnico. A principios de 2013, además, el FMI impuso una moción de censura inédita para uno de sus países miembros, al considerar que las estadísticas oficiales de crecimiento e inflación del país no resultaban fiables.

Parte de este escenario de descrédito internacional es, un año antes, la confiscación de los activos de la española Repsol en YPF, conflicto saldado finalmente con el pago de una indemnización. Igual que la negativa argentina a hacerse cargo de las consecuencias económicas de los arbitrajes desfavorables en el Ciadi.

Con este panorama, y sumida Venezuela en una crisis económica profunda, la Argentina comenzó a fortalecer sus relaciones comerciales con China y Rusia para buscar fondos alternativos. China aceptó un *swap* con el Banco Central argentino —como lo había hecho en otros países, en el marco de la estrategia de internacionalización de su moneda— y comenzó a estudiar inversiones en el sector energético, mientras que el Gobierno de Vladimir Putin también firmó una serie de «acuerdos estratégicos» que aún no han terminado de materializarse.

Los analistas Carlos Gervasonni y Enrique Peruzzotti se refieren precisamente a la nueva relación con China como un proceso de «estrechamiento de lazos, preferentemente económicos», pero con algunos alcances diplomáticos[12], como el apoyo chino a la causa de Malvinas o la negativa argentina a los

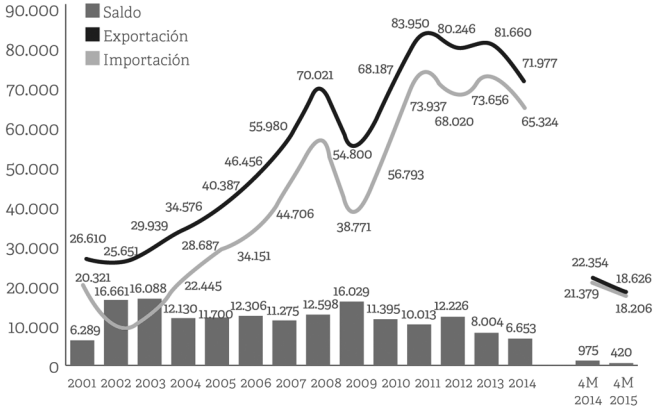
12 Carlos Gervasoni y Enrique Peruzzotti, *¿Década ganada? Evaluando el legado del kirchnerismo*, Buenos Aires, Debate, 2015.

reclamos de Taiwán y Tíbet. En concreto, existen acuerdos por temas mineros, de banca y energía, entre otros.

Tendencias negativas

En materia comercial, ante el mencionado atraso cambiario, la modificación en las políticas macroeconómicas tuvo sus consecuencias, sobre todo por la existencia de una brecha que el Gobierno no habrá de cerrar hacia el final de su mandato.

Evolución de exportaciones e importaciones

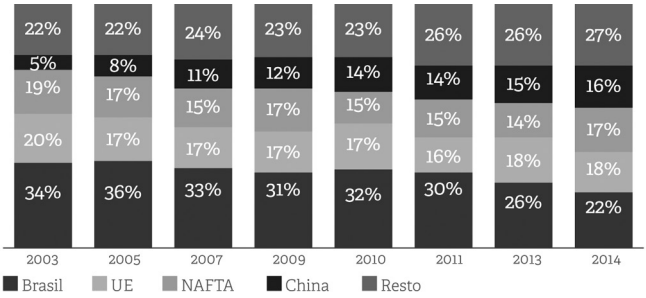


Fuente: *ABECEB* en base a INDEC

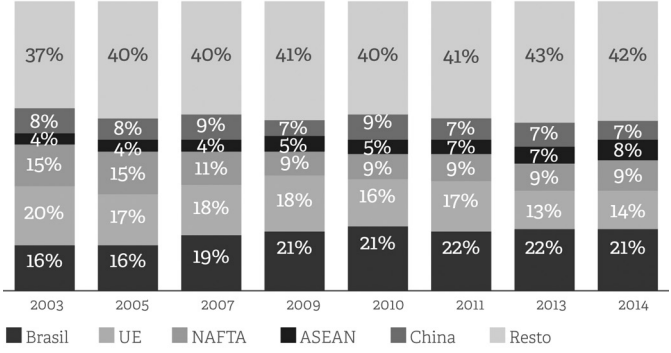
Según los datos procesados por la consultora DNI (Desarrollo de Negocios Internacionales), en términos de exportaciones, aun con alguna caída en el medio de la serie, en el lapso 2002-2011 el crecimiento fue un robusto 226 %, con un 172 % entre

2002 y 2008 y un 50 % entre 2009 y 2011. En cambio, desde 2011, se registra una caída acumulada del 12 %[13].

Orígenes de las importaciones



Orígenes de las exportaciones



Fuente: *ABECEB* en base a INDEC

13 Marcelo Elizondo, «La performance de las exportaciones. 2011/2014: El trienio en el que se interrumpió una curva de crecimiento que se mantenía desde el regreso de la democracia», Consultora DNI, 2015.

De acuerdo con este trabajo, desde que Argentina comenzó a sufrir más problemas domésticos macroeconómicos (alta inflación, brecha cambiaria, «cepo», alza del gasto público), las exportaciones dejaron de crecer. Un ejemplo en este sentido: las exportaciones en el mundo aumentaron un 4 % en 2014, mientras que en Argentina cayeron el 10 %[14].

Esta caída no se había registrado prácticamente desde el regreso de la democracia, en 1983. Se trata de un dato inquietante, por haberse detenido o revertido la tendencia general en el proceso de internacionalización de la economía argentina, mientras que el comercio mundial se encuentra en plena recuperación tras la crisis del 2008.

Si se observa el fenómeno por bloques comerciales, en 2001, del total de exportaciones, el 29 % se destinaban a Mercosur; el 23 %, a la Unión Europea; el 22 %, a América del Norte; y el 27 %, al resto del mundo. En 2014, el porcentaje destinado a Mercosur (que había sumado a Venezuela) no había variado: 29 %; Europa recibió el 14 %; Nafta (Canadá, Estados Unidos, México), el 9 %; Asia-Pacífico (los países nucleados en la Asean y China), el 19 %; y resto del mundo, el 29 %.

Ya en los primeros cinco meses de 2015, la tendencia se confirmó: las exportaciones apenas sumaron 23.947 millones de dólares, un 19 % por debajo del correspondiente al mismo período del año anterior, con caídas en todos los mercados: Mercosur (-29 % en mayo y -24 % para los primeros cinco meses), la Unión Europea (-40 % y -25 %), Chile (-5 % y -9 %), Aladi (-41 % y -24 %) y Nafta (-7 % y -11 %).

La respuesta general para este fenómeno —más allá de los problemas económicos de Brasil— es que el peso argentino acumula un nivel de apreciación real muy relevante respecto de cada una de las monedas en cuestión. Desde julio del 2014

14 Ibídem.

hasta junio de este año, el ritmo de depreciación promedio del peso ha sido del 1 %, frente a una devaluación brasileña mucho más acelerada.

Según economistas de la Fundación Mediterránea, si el peso argentino hubiera imitado la devaluación del real brasileño desde 2011, tomando en consideración la diferencia de inflación, la paridad oficial debería estar cerca de los catorce pesos por dólar[15].

A modo de conclusión

La Argentina ha pasado de una Administración con un discurso pro mercado en los años 90 a uno notoriamente populista, sobre todo desde 2007. Es interesante verificar aquí que tanto el entonces presidente Menem como los Kirchner pertenecen al mismo movimiento político: el Justicialismo (Peronismo), que ha ido virando en su relato a lo largo de todos estos años; el mismo movimiento que cuenta en sus filas con el favorito para ganar las próximas elecciones presidenciales (Daniel Scioli, gobernador de la provincia de Buenos Aires y ganador de las internas abiertas en agosto último).

El kirchnerismo ha sido mucho más elocuente en sus definiciones retóricas que en sus prácticas de gobierno. Pero más allá de narrativas, los defectos de la Argentina en materia de comercio exterior siguen siendo los de siempre: falta de diversificación de mercados, excesiva primarización en las exportaciones y una sujeción total de la política exterior a los vaivenes de la política doméstica, algo que deriva en una frase muy común escuchada entre funcionarios y empresarios extranjeros: «Es muy difícil entender a la Argentina...».

15 Jorge Vasconcelos, «Esos antipáticos mercados», en *La Voz*, junio 2015.

El actual Gobierno tampoco ha logrado mantener buenas relaciones con los otros tres socios fundadores del Mercosur. Durante la Convertibilidad, se justificaba la falta de interés en estos vecinos con la asimetría derivada del tipo de cambio fijo y la dolarización de la economía nacional. Trece años después, en un contexto absolutamente diferente, la integración sigue sin avanzar y el Mercosur continúa siendo una unión aduanera imperfecta.

En términos globales, el sucesor de Cristina Kirchner (Scioli o su principal rival, Mauricio Macri, jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) deberá construir un comercio exterior sólido, sin trucos contables, que contribuya a un crecimiento económico interno sustentable y a una sana inserción internacional del país.

EMPRESAS

Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas

Manuel Bermejo
Director general de Executive Education y profesor titular en el IE Business School

Introducción: empresa familiar y gobierno corporativo

La relevancia de la empresa familiar en la economía mundial es indudable, de manera que podemos afirmar rotundamente que es la fórmula dominante hoy. Un reciente estudio de EY cifraba en un 80 % el porcentaje de empresas familiares en el mundo. Este protagonismo de la empresa familiar también alcanza cifras notables en el ámbito de las grandes corporaciones. No hay que confundir necesariamente, por tanto, empresa familiar con pyme familiar mal gestionada. Se estima que el 25 % del Top 100 de empresas europeas tiene carácter familiar. Y si echamos una mirada a las economías emergentes encontramos que, de acuerdo con los datos facilitados recientemente por McKinsey, el 60 % de las compañías cotizadas en países emergentes con un valor superior al billón de dólares son de propiedad familiar.

El peso cualitativo de la empresa familiar y su contribución a la creación de empleo y riqueza son también dignos de mención. Sin ir más lejos, en España se estima que suponen el 70 % del PIB y dan empleo a unos catorce millones de personas.

Ayudar a las empresas familiares es tanto como ayudar al desarrollo de las sociedades, habida cuenta de su gran contri-

bución en términos de empleo, riqueza y bienestar. Si hay un consejo contundente que ofrecer a las familias empresarias es el de que gestionen de forma responsable sus negocios, lo cual pasa, sin ningún género de dudas, por crear y perfeccionar sus sistemas de gobierno corporativo. Ése es el propósito de este documento: abordar una reflexión sobre el gobierno de la empresa familiar con especial foco en el ámbito latinoamericano.

Me gusta definir el concepto de empresa familiar como un proyecto y unos valores compartidos que se suceden por generaciones. El deseo de continuidad es, pues, clave en este tipo de organizaciones singulares. Para conseguir este fin, las empresas familiares deben dotarse de un eficaz sistema de gobierno corporativo. Porque el fin del gobierno corporativo va más allá de la contribución a la transparencia y la veracidad en la presentación de estados financieros, que también, por supuesto. Pero es que, además, dotarse de un gobierno corporativo supone una contribución crítica para la gestión de los activos, tangibles e intangibles, que harán realidad el sueño de la continuidad de las generaciones fundadoras.

Llevo más de dos décadas en permanente contacto con la realidad de la empresa familiar latinoamericana a través de mi actividad como profesor de la IE Business School, conferenciante de eventos internacionales y consejero de varias compañías familiares en la región. Y es este intenso baño de contacto el que me inspira a la hora de insistir en el mensaje de la trascendencia de la institucionalización de los negocios de familia.

Un buen gobierno supone un salto de calidad hacia la excelencia. Las empresas familiares excelentes generan oportunidades para el crecimiento económico, la creación de empleo y la generación de riqueza. A partir de aquí, se ayuda a construir una clase media fuerte. Y eso, a su vez, crea equilibrio y es el mejor garante para la consolidación de estados democráticos

fuertes que hagan posible la prosperidad. Tal es la relevancia del asunto que estamos tratando, más allá de los intereses concretos de cada empresa.

Me consta que el gobierno corporativo tiende a ser entendido como un intangible, por tanto, algo que se aleja de las urgencias de la empresa, algo prescindible. Creo que es un error de partida. Los latinos además tenemos particular facilidad para quedar atrapados en los asuntos de corto alcance. Nos cuesta planificar. No se trata de entrar en un debate entre intuición y rigor, sino de mezclar sabiamente ambos atributos.

Considero que cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, debe dotarse de un eficaz Gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión. Hoy, muchas empresas familiares están convirtiéndose en negocios regionales o multinacionales. En esos procesos de expansión, la credibilidad que otorga una gestión rigurosa e institucional es fundamental. Contar con órganos de gobierno de familia y negocio eficaces, reglas claras en ambas facetas y, para establecer los principios de su interrelación, una correcta hoja de ruta para los negocios y la familia son aspectos que marcan diferencias. Desarrollar el negocio y atraer socios, talento o inversores se basan en este tipo de presupuestos. Tomando como base mi experiencia en la cuestión, identifico una serie de pasos críticos para abordar los retos de la gestión institucional en las empresas de familia:

—Voluntad inequívoca de hacerlo. En mi particular concepción de las organizaciones de hoy, el gobierno corporativo es, sobre todo, la atalaya de reflexión estratégica que debe presidir cualquier empresa, con independencia de su tamaño, sector o procedencia. Esto es, el espacio desde donde las empresas hacen residir la capacidad de diseñar su estrategia, el control de

su ejecución y los asuntos de mayor calado para la sostenibilidad del proyecto empresarial.

—Separar los asuntos de negocios y la familia. Sin esta idea en mente, estaremos en un conflicto de intereses permanente, algo que dificulta mucho el sueño de la continuidad de la empresa familiar. Habrá que crear órganos de gobierno de la familia y de la empresa, así como medidas para facilitar la comunicación entre estos dos ámbitos. De hecho, si nos fijamos en las mayores empresas familiares del mundo, la tendencia más generalizada es a reducir la presencia de los miembros de la familia a posiciones de gobierno, tanto de negocio como de familia, y puestos ejecutivos de alta dirección. La presencia de familiares en gestión y gobierno permite, entre otras muchas cosas, que se perpetúen los valores fundacionales. Es precisamente la gestión por valores un activo generador de fuertes ventajas competitivas en la empresa familiar.

—Contar con ayuda en el proceso. Mi experiencia como acompañante de muchas compañías en estos procesos es que la contribución de consejeros independientes supone un extraordinario valor añadido. Un asesor experto aporta buenas prácticas y ayuda a la familia a manejarse con parámetros más institucionales y rigurosos, haciendo que entre «aire fresco» en debates demasiadas veces poco fructíferos por el exceso de endogamia que se observa en muchos negocios de familia.

—Del mismo modo, es clave la formación de la familia empresaria. Me consta que para las nuevas generaciones de muchas de las empresas de Latinoamérica es obligatorio el paso por las prestigiosas escuelas de negocio de USA o Europa. Un buen ejemplo a seguir.

—Avanzar progresivamente. Como en tantos otros ámbitos, se debe empezar de manera paulatina. Probando, aprendiendo y adoptando aquellas herramientas y prácticas que mejor se

vayan adaptando a cada caso concreto. Honestamente, no tiene sentido pasar del cero al infinito. Entre las prácticas de gobierno corporativo de grandes corporaciones cotizadas en los mercados de capitales y la nada hay todo un mundo que ir recorriendo. Vayamos consolidando avances para profundizar en el gobierno corporativo, tanto en su vertiente de negocio como de familia.

—Visión holística. La empresa familiar es un tipo de organización poliédrica. Convergen muchos intereses y se abordan diferentes retos. Se necesita un cuidado equilibrio para gestionar asuntos de negocio, generalmente marcados por parámetros financieros, con aquellos de familia, donde predominan las cuestiones socioemocionales.

—Pensar que para gobernar esta realidad compleja basta elaborar un protocolo de familia es un planeamiento realmente *naïf*. Como veremos a lo largo de este documento, hay que desarrollar un pensamiento estratégico mucho más global en aras de articular el gobierno corporativo de la empresa familiar.

En resumen, considero que la institucionalización es una palanca fundamental para dar sentido al propósito de continuidad que persiguen las familias empresarias. Por otro lado, también el gobierno corporativo ayuda a gestionar en clave de competitividad. No olvidemos que, en este mundo global que nos tocó vivir, el nombre del juego es precisamente *Competitividad*. Por tanto, animo a las empresas familiares de la región a abordar a fondo y con total determinación asuntos tan trascendentes como el gobierno de la familia y la empresa.

Una aproximación ética a la cuestión

En general, desde la academia y la consultoría se ha venido estudiando el fenómeno de la empresa familiar en clave de

problemas. Quizá ha pesado en este enfoque una mirada desde el lado de la psicología, y no positiva precisamente.

Debo confesar que siempre me he alejado de esos presupuestos. Al contrario, me parece que en la empresa familiar se encuentra con frecuencia un reservorio de valores que cada vez echo más a faltar en otros muchos ámbitos de nuestra vida. Por tanto, me parece más bien que la empresa familiar debiera ser espejo donde mirarse para recuperar una aproximación ética a la gestión empresarial. Cuestión crítica a mi juicio para acabar de salir de la Gran Recesión y, sobre todo, para abordar un futuro más esperanzador.

El asunto resulta particularmente relevante por cuanto estamos hablando de la forma empresarial dominante en el mundo.

Más allá de esos tópicos de leyenda negra sobre la empresa familiar, destacaría, tomando como referencia el informe de Banca March elaborado por mi colega de la IE Business School Cristina Cruz, que la rentabilidad media bursátil de la empresa familiar europea es superior a la de la empresa no familiar, además de poseer un menor riesgo de insolvencia y de mercado. En esta misma línea, destacaría también los datos que periódicamente se publican en el Barómetro de la Empresa Familiar elaborado por KPMG y el IEF (Instituto de la Empresa Familiar de España), que de manera recurrente muestran un desempeño de la empresa familiar española superior al de sus pares no familiares, un desempeño especialmente caracterizado por una mejor y más ágil adaptación a la Gran Crisis y, en última instancia, a esta sociedad del cambio que nos ha tocado vivir tan impactada por los fenómenos de la globalización y la digitalización.

Todos estos datos, así como las más de dos décadas asesorando y formando a familias empresarias en Europa y Latinoa-

mérica, me permiten afirmar que no conozco nada tan potente como una empresa familiar que sabe gestionar bien sus singularidades. En la raíz más profunda de este buen manejo, sin ningún género de dudas sitúo una gestión basada en compartir un proyecto, y unos valores. Porque los valores son lo que da sentido de trascendencia al legado familiar. Es esa vertiente ética de la empresa familiar la que quiero poner en valor.

Con tal fin he venido trabajando en los últimos años hasta concluir recientemente mi tesis doctoral: «Una visión ética de la empresa familiar: consecuencias de la manipulación contable desde la perspectiva del accionista y el *stakeholder* dentro de la empresa familiar», algunas de cuyas conclusiones compartiré seguidamente. A fin de estudiar el comportamiento ético, se ha tomado como parámetro la manipulación contable que, en última instancia, supone reportar cifras contables no reales.

Una simple observación de la realidad nos sitúa ante numerosos escándalos contables y financieros, unidos a continuos casos de corrupción, financiación ilegal de organizaciones tales como partidos políticos o sindicatos, falsificación de cuentas y casos de contabilidad creativa... No es de extrañar, por tanto, el descrédito que tantas instituciones de todo tipo sufren en nuestros días. Además, el papel de las redes sociales permite visualizar de forma inmediata y contundente el activismo en contra de tales comportamientos reprobables.

La empresa familiar cuenta con su propia singularidad, que podemos caracterizar en su deseo de trascendencia intergeneracional, su visión de largo plazo, la búsqueda de objetivos estratégicos más allá del rendimiento económico y el protagonismo de miembros de la familia en órganos de gobierno y de gestión. Estas peculiaridades, sin duda, otorgan al accionista familiar la capacidad de influenciar en la organización a través de acciones de control y vigilancia que pueden ejercer sobre

el proceso de toma de decisiones. En definitiva, en la empresa familiar disminuyen los costes de agencia entre propietarios y directivos al crearse condiciones para que confluya un alineamiento estratégico entre ambas partes.

La muestra a partir de la cual hemos obtenido evidencia empírica se compone de 1275 empresas internacionales, cotizadas y no financieras para el período 2002-2010, pertenecientes a veinte países.

La evidencia empírica obtenida muestra la menor orientación hacia la manipulación contable dentro de la empresa familiar. Dentro de la empresa familiar, los propietarios tienen el poder y el incentivo de controlar las decisiones de gestión y evitar que actúen sus directivos de forma oportunista. El riesgo de expropiación por parte de los directivos decrece ante estructuras de propiedad altamente concentrada por las menores asimetrías informativas y el mayor poder de control de los accionistas mayoritarios. En definitiva, existe evidencia de un comportamiento ético más ejemplar por parte de la empresa familiar desde una perspectiva contable.

Profundizando en la cuestión, se pone de manifiesto también que las prácticas de manipulación contable incrementan la valoración otorgada por el mercado a corto plazo, donde inversores y demás *stakeholders* no logran identificar estas prácticas. No obstante, estos participantes penalizan a dichas empresas con una pérdida de reputación, unida a otra serie de consecuencias negativas para la empresa como, por ejemplo, un incremento del activismo de los *stakeholders* y otros organismos reguladores. Sin embargo, estas consecuencias son moderadas por la presencia de una familia en la propiedad corporativa, que maximiza su utilidad no sólo en lo que se refiere a los aspectos monetarios, sino también a los relacionados con la lealtad, la sucesión y el legado a generaciones venideras.

Todos estos aspectos ahora se enmarcan en los denominados objetivos socioemocionales de la empresa familiar.

En definitiva, con este estudio he querido poner de manifiesto algo que quienes trabajamos con empresas familiares podemos observar nítidamente. La actitud ética acaba creando valor, no sólo para el accionista, sino para el conjunto de *stakeholders*. Es la base de la creación de valor compartido.

Frente a visiones apocalípticas de la empresa familiar, lo cierto es que las empresas familiares pueden encontrar en su propia singularidad una importante fuente de ventajas competitivas. Partiendo de la teoría clásica de recursos y capacidades, una empresa familiar disfruta de una ventaja competitiva perdurable en el tiempo e inimitable para sus competidores más cercanos derivada de sus recursos internos (capital y red social, valores, cultura organizativa o transferencia de conocimiento tácito, entre otros). Estos aspectos, entre otros, permiten que la ventaja competitiva de una empresa familiar se cree y se mantenga como un recurso singular y valioso, ya que no puede ser imitada por sus competidores. Hasta el punto de que en la literatura sobre la empresa familiar[16] se ha acuñado el término de *familiness* para designar el rasgo distintivo característico de los recursos internos de la empresa familiar, que le permiten sustentar una fuerte ventaja competitiva, tales como el capital humano, el capital social, sus valores o la estructura de gobierno.

Para que esta ventaja competitiva —cuyo sustento, insisto, se encuentra en la ética y la gestión por valores— aflore, es primordial que los miembros de familias empresarias se

16 T. G. Habbershon, M. L. Williams, «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms», en *Family Business Review*, vol. 12, pp. 1-15 (1999). D. G. Sirmon, M. A. Hitt, «Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms», en. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 339–358 (2003).

conciencien de la trascendencia que tiene organizar un potente esquema de gobierno corporativo desde el que se atiendan prioridades como:

—Definición de un proyecto y de valores compartidos que constituirán la base tangible del legado familiar.

—Diseño e implementación de un programa estratégico de familia y negocio.

—Creación de las condiciones necesarias —véase recursos, tiempo y energía— para la construcción del necesario alineamiento estratégico de intereses entre accionistas, directivos y el conjunto de empleados. Que toda la organización sea consciente de que, más que picar piedra, está construyendo una catedral.

—Seguimiento metódico de la implementación de los planes de acción.

—Desarrollo del concepto de innovación adaptativa para complementar los valores tradicionales con las necesarias adaptaciones que la sociedad del cambio demanda en términos de modelo de negocio, estilo de dirección o política de aproximación a los mercados.

La empresa familiar del siglo XXI

Vivimos en un entorno de alta competencia y sofisticación y, definitivamente, este contexto obliga a las familias empresarias a pensar de una manera diferente. Estamos inmersos en lo que yo llamo la sociedad del cambio, fuertemente impactada por la globalización y la digitalización. Demasiadas veces, la familia empresaria se ha enfrascado en debates internos; en resolver asuntos de familia; en gestionar conflictos, muchas veces creados artificialmente; o en poner sobre la mesa cuestiones personales que se anteponen al bien general. Además,

se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo. No se acaba de caer en la cuenta de que el actual escenario de la competencia empresarial obliga a actuar bajo un prisma mucho más pragmático, racional, flexible y profesional para responder con agilidad y contundencia a nuevos desafíos. Muchas empresas familiares —hoy líderes— han entendido esta nueva situación y deben marcar la pauta al resto. Son las empresas familiares del siglo XXI, en muchos casos ya regidas por continuadores que han encontrado fórmulas muy exitosas para la dirección, en las que se combina el aprendizaje académico con la experiencia adquirida trabajando codo a codo con los fundadores. En definitiva, empresarios de vanguardia que han respetado la tradición, han conservado valores y, sobre esta base, han innovado en modelos de negocio, en formas de gestión o en productos y servicios. Es la sabia combinación de valores e innovación adaptativa. Hablamos, pues, de verdaderos emprendedores familiares y de familias emprendedoras que han entendido que sus compañías debían enfrentar nuevos retos; que escenarios de economía más cerrada permitían la existencia con cierto éxito de pymes familiares gestionadas de manera artesanal, aunque, eso sí, con un enorme compromiso, pero que hoy están obligados al rigor, al manejo institucional, al crecimiento, a la búsqueda de liderazgo para ser competitivas en mercados dinámicos, globales y sofisticados. En suma, a crear las plataformas de pensamiento estratégico: el gobierno corporativo.

Modelo de dirección de empresas familiares

Mi modelo —inspirado en estos procesos— se sustenta en el gráfico anterior.

Cualquier organización arranca por el impulso de su fundador, el denominado emprendedor familiar. Ese fundador aglutina los rasgos propios del empresario excelente: orientado al logro, trabajador, perseverante, creador y líder de equipos, con capacidad para identificar oportunidades de negocio, espíritu innovador... Además, el emprendedor familiar se siente fuertemente vinculado a su empresa, su obra, lo que se traduce en un deseo de perpetuarla en generaciones sucesivas. Es entonces cuando surge el carácter familiar de la organización empresarial.

La consolidación del proyecto germinal que protagonizó ese emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a ir más allá de su fundador, lo que da lugar al denominado negocio de familia, expresión con la que se destaca la presencia de más miembros de la familia involucrados en el negocio. El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que siente las bases para el futuro. Esa cultura está definida por una serie de valores. El primero de ellos debiera ser el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia, que, como hemos reiterado, es uno de los principales elementos inherentes a la empresa familiar.

Desde mi punto de vista, sólo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuros. Además, estos principios y valores son como las flores, adornan, aportan valor, en la medida que se los cuida, de ahí que el manejo de estos asuntos sea, para mí, objetivo prioritario de las familias empresarias. Otro reto del gobierno corporativo.

Cuando estos valores están definidos y asumidos, cobra sentido, además, dotarse de otras herramientas que van a ayudar

a transformar el emprendimiento fundacional en un negocio de familia. Me estoy refiriendo, entre otras, al protocolo, a los planes de sucesión, al Consejo de Familia, a la Asamblea o al Consejo de Administración (o cualquiera que sea el nombre que se dé al órgano de gobierno de la empresa). Pero insisto en que la eficacia de estas medidas se alcanza cuando éstas son fruto de principios y valores realmente compartidos. Sin esta premisa, estaríamos empezando la casa por el tejado, como reza la expresión popular.

De acuerdo al modelo, una vez nos hemos dotado de valores y herramientas que den sentido al negocio familiar, tenemos que empezar a plantear los grandes retos del negocio. Mi tesis es que la empresa familiar está especialmente obligada a crecer. Primero, por razones de competitividad en entornos altamente concurridos y cada día más globales. Segundo, para seguir siendo fuente importante de ingresos o patrimonio de una familia que se amplía cada vez más con el paso de las generaciones. Cuestión esta última de especial relevancia en contextos latinos, donde el núcleo familiar es amplísimo y su vocación y realidad es la de permanecer unidos. Por todo ello, considero que la gestión emprendedora se hace fundamental para asegurar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa que deben conducir hasta la empresa familiar líder. Un liderazgo que inicialmente es local, pero que luego ha de ser nacional, regional, de nicho... o global.

Las diez reglas para gestionar las relaciones familia / empresa

Como he venido explicando, desde mi perspectiva y a partir de la experiencia que he ido adquiriendo a través de mi relación con empresas familiares latinas, me permito sugerir un decálogo de principios generales para asegurar las bases del

gobierno corporativo de negocios de familia. Paso a enumerar a continuación el decálogo de reglas por el que creo que deberían guiarse las empresas familiares, para seguidamente desarrollar cada una de estas ideas.

Unidad	Definir un proyecto que aglutine a la familia.
Código genético	Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar.
Armonía familiar	Cuidar también a la familia.
Roles y liderazgos	Definir roles y reconocer liderazgos.
Conflicto	Sentar las bases para la gestión del conflicto.
Comunicación	Decirnos las cosas con franqueza.
Respeto	Generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua.
Educación de los hijos	Asegurar la armonía a futuro.
Definir prioridades	Familia vs. negocio.
Gran meta	Identificar un reto a largo plazo.

Unidad: definir un proyecto que aglutine a la familia

Las familias que han desarrollado un proyecto empresarial de largo plazo siempre señalan como una de sus grandes ventajas competitivas el haber sido capaces de forjar un proyecto y unos valores que aglutinan sus intereses.

Cuando esto ocurre, se genera el orgullo de pertenencia, el espíritu constructivo necesario para seguir avanzando, para abordar nuevos retos, para superar las adversidades tanto externas —debidas a situaciones de mercado como pueden ser la aparición de nuevos competidores, el empeoramiento de algunas de las condiciones que dibujan el contexto económico y social, la aparición de nuevas tecnologías que impactan fuertemente en el modelo de negocio—... como internas —conflictos de tipo personal surgidos en el ámbito de las relaciones familia/empresa.

Código genético: identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código de valores de la empresa familiar

Hay empresas familiares que han alcanzado el éxito no sólo por contar con ventajas competitivas que emanan de su modelo de negocio, sino, además, porque cuentan con determinados valores que también fomentan la competitividad. Es más, he conocido muchos negocios familiares bien implantados en su mercado cuyo éxito se explicaba precisamente por los valores, ya que, desde el punto de vista de su modelo de negocio, carecían de características diferenciadoras.

Mi consejo es que se dedique tiempo también a identificar cuáles son los valores que contribuyen a que los productos de la empresa sean apreciados por sus consumidores, a que sus trabajadores se sientan implicados y orgullosos del proyecto, a que la empresa sea reconocida en el mundo corporativo, a generar relaciones de largo alcance con proveedores y clientes y, en suma, a crear un clima de confianza en la empresa y su entorno.

Una empresa familiar debe tener alma, valores que han estado encarnados en sus fundadores y predecesores, valores que constituyen el código genético de la familia empresaria y que, como tales, van a marcar estilo de cara al futuro, constituyendo un legado para quienes se involucren en la empresa en el futuro, sean o no miembros de la familia.

Armonía familiar: cuidar también a la familia

He señalado varias veces ya que el reto de un emprendedor familiar es doble, pues ha de atender al negocio y a la familia, de ahí su grandeza.

El cuidado del negocio se suele dar por supuesto y es parte intrínseca del quehacer del empresario. Muchas veces las largas horas dedicadas al negocio hacen olvidar a la familia y esto es un error. Una empresa familiar es mejor que conviva en unas circunstancias de armonía.

Esa armonía se manifiesta en unas relaciones estrechas entre los diferentes componentes del grupo familiar, un alto sentido del compromiso ante los asuntos de la familia, un evidente sentido de orgullo de pertenencia o un gran respeto entre todos y, especialmente, ante los mayores, auténticos custodios de los valores y principios que marcan el código genético de la familia, tal como señalábamos en el punto anterior.

Pensar que todo esto va a pasar de manera espontánea, por el simple hecho de que todos somos miembros de la misma familia, es dejar demasiado las cosas en manos del azar, lo cual siempre es una decisión de alto riesgo.

Cultivar la armonía familiar exige tiempo de calidad, dedicación, energías, esfuerzo, trabajo... Exige asumir que es otra prioridad del gobierno corporativo.

Definir roles y reconocer liderazgos

Dirigir con éxito una empresa familiar —entendida como el sumatorio de una familia sana y unida y de una empresa en crecimiento y rentable— va a exigir, como no podía ser menos, el esfuerzo de muchos. Se trata de una labor siempre de equipo.

El establecimiento de roles debe surgir de un proceso racional en el que se tengan en cuenta factores como el carácter, las capacidades, la experiencia o la voluntad de quienes integran el proyecto familiar. Es importante que cada cual ocupe el lugar idóneo en función de esas características, así como de su voluntad.

Es importante, por supuesto, contar con un líder emprendedor por generación. Un visionario. Muchas veces se ha dicho que una de las mayores fortunas para una empresa es disponer de un líder cada vez que es necesario y que éstos puedan ser longevos para dar estabilidad al proyecto y desarrollar políticas de largo alcance. Un líder emprendedor que, como tantas veces reitero, es mucho más que un buen gestor; es alguien con capacidad de movilizar proyectos, personas e ilusiones. Un líder para conseguir que pase lo que tenga que pasar. Pero tan importante como ese líder empresario es el líder familiar. Aquella persona que se ha hecho merecedora del respeto de toda la familia, que tiene autoridad moral y que es el faro al que mirar cuando hay cuestiones de familia que dirimir. En el ámbito latino, ha sido muy frecuente que este papel lo haya ejercido la madre, que es quien tradicionalmente se ha dedicado a los hijos, compensando las largas y justificadas ausencias del padre empresario.

Muchas veces he oído a familias empresarias de éxito insistir en el relevante papel que ha jugado el líder familiar para facilitar la consecución de consensos, para evitar conflictos o

manejarlos con sabiduría cuando se produzcan, o para forjar un espíritu de unión y armonía en el que prime la convivencia, el respeto mutuo, la generosidad, la lealtad, el compromiso con un proyecto común, y donde los personalismos queden supeditados al objetivo global.

Conflicto: sentar las bases para la gestión del conflicto

Mucho se habla del conflicto en la empresa familiar —y con razón—, pues se le atribuye una buena parte de los fracasos de las empresas familiares. Creo que el conflicto es consustancial a la condición humana. Siempre que haya dos personas opinando sobre un tema se van a plantear posturas distintas, incluso antagónicas. Posiblemente, además, ambas pueden ser perfectamente legítimas. Por ejemplo, ¿es mejor aprovechar una oportunidad del mercado para llevar a cabo un crecimiento agresivo comprando un competidor que se ha puesto a tiro o es mejor conducir la empresa por la vía del conservadurismo? Las dos posiciones pueden obedecer a una lógica empresarial y, es más, este tipo de dilemas se plantean continuamente.

Por consiguiente, creo que cualquier empresa está sujeta a conflictos. Ocurre que, a mi juicio, el problema en la empresa familiar se exacerba por dos razones:

—La primera de ellas es la aparición de grupos de interés que van creciendo en número a medida que la empresa alarga su vida: familiares que trabajan en la empresa y tienen acciones, familiares que trabajan en la empresa y no tienen acciones, familiares que tienen acciones pero no trabajan en la empresa, familiares que ni trabajan ni tienen acciones, familia política que puede o no trabajar o tener acciones de la empresa y personas ajenas a la familia que pueden trabajar o tener acciones.

Estos grupos tienen visiones muy diferentes de la realidad según sus intereses particulares.

—En segundo lugar, y sobre todo en la empresa familiar latina, el conflicto tiende a personalizarse, y eso exacerba el debate y aleja toda posibilidad de solución. Por eso, a mi juicio, es muy importante manejar las discusiones bajo dos premisas: en primer lugar, centrar el debate en el aspecto concreto que se vaya a tratar, pues el riesgo es que se empiece hablando de un incremento en la partida de gastos prevista para la apertura de la nueva tienda, para acabar recordando que tu marido es un vago, que no aporta nada en la empresa y que ya desde novios a papá no le gustaba nada. A partir de ahí cualquier cosa es posible. En segundo lugar, racionalizar el debate con datos objetivos que eviten la personalización y ayuden a tomar las mejores decisiones de manera lógica. Por eso es muy bueno cuantificar las cosas y evitar hablar por hablar, o mejor, discutir por discutir.

Pensar que el conflicto se va a evitar es imposible. Es parte del ser humano. Qué duda cabe de que en familias unidas, con un código genético de valores compartidos y donde se comunica abiertamente, es fácil la resolución de conflictos apelando a los viejos principios y teniendo siempre como elemento de fondo el beneficio general para el proyecto. Cuando la familia presenta otras sintomatologías, el conflicto se suele prolongar y muchas veces es origen hasta de la desaparición o segregación de la empresa. Esto ocurre porque en esas ocasiones priman los temas personales por encima de los objetivos de la empresa. Es la situación algunas veces observada de personas que han preferido crear un clima irrespirable cuando no han alcanzado sus objetivos personales, como, por ejemplo, ser elegido el líder para suceder a la generación más antigua, o cuando no han podido imponer sus decisiones o su estilo de dirección.

La labor preventiva es crítica. Una parte relevante de la labor de los líderes, empresariales y familiares, es, precisamente, tener la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto y tratar de anticiparlas.

Comunicación: decir las cosas con franqueza

Éste es un aspecto que he identificado con el tiempo, el que más diferencia al latino del anglosajón. Los latinos preferimos muchas veces no hablar para no herir sensibilidades, decir que sí cuando en el fondo pensamos que no, no comunicar con aquella persona a la que queremos decir algo, sino a través de personas interpuestas, con lo que el mensaje va evolucionando a través del canal; dejar pasar cosas que no nos gustan para al final estallar. Por todo esto sitúo el asunto de la comunicación como elemento central de la buena marcha de la empresa familiar.

Es crítica la necesidad de crear canales y espacios que faciliten la comunicación abierta y franca. Con el debido respeto y sensibilizados por las diversidades culturales, las cosas deben decirse de manera clara para que nuestro interlocutor (o interlocutores) nos entienda sin ningún género de duda.

La comunicación es básica para transmitir ese conjunto de valores que aglutinan a una familia y que debe servir de guía y estímulo para las generaciones venideras.

La comunicación es también fundamental para poder crear espacios de debate donde, desde el respeto, puedan enfrentarse posturas con el sano fin de llegar a acuerdos o buscar soluciones enriquecidas por los diferentes aportes.

Cultivar la comunicación abierta y franca es tanto como estar contribuyendo decisivamente a crear un ambiente y unas relaciones sanas. Por eso, uno de los principales objetivos del

gobierno corporativo es precisamente facilitar las vías de comunicación y de intercambio de información.

Respeto: generar las condiciones necesarias para crear un clima de respeto y confianza

Venimos hablando de comunicación, de conflicto, de familia unida o de armonía grupal, y qué duda cabe de que todo esto emana del respeto. Si hay de verdad respeto por los demás, es más fácil el entendimiento, el diálogo, el consenso, la empatía para ponernos en otros zapatos y entender otros puntos de vista, escuchar y valorar las opiniones de los demás.

Lo fácil es dejar de respetar, poner etiquetas a los demás y dar por supuesto que lo que diga el otro no hay ni que escucharlo. Claro que yo creo que el respeto hay que ganárselo: con un comportamiento equilibrado, con una coherencia entre lo que se propugna y lo que se hace, con una buena educación y currículo profesional, con una trayectoria limpia y honesta, con una trayectoria profesional plagada de logros... esto se llama credibilidad. Por esto en empresas en las que las personas clave están bien preparadas y reúnen capacidades complementarias es muy fácil que se generen condiciones óptimas para el respeto mutuo y que, a partir de ahí, se cree una atmósfera de confianza mutua que permita el reparto de papeles, la delegación y la facilidad para alcanzar acuerdos.

Ésta es una de las razones por las que tanto se insiste en la creación de un clima de profesionalidad y rigor en el manejo tanto de la familia como del negocio. Cuando la designación de puestos no obedece a criterios profesionales, sino sólo a la pertenencia a la familia, es difícil que se creen esas condiciones de respeto de las que venimos hablando. El respeto, como el liderazgo, no se puede imponer, es consecuencia de las actua-

ciones profesionales y personales que configuran una historia avalada por la credibilidad.

Educación de los hijos: asegurar la armonía en el futuro

Todos los temas de los que venimos hablando es obvio que deben tener una clara perspectiva de continuidad en el tiempo. De nada vale que durante unos años se viva un ambiente de armonía en torno a un proyecto común, con una visión compartida y un clima de respeto y comunicación, si, en un momento dado, las condiciones cambian.

Y, al final del día, estamos hablando de personas, y son precisamente las personas las encargadas de crear las atmósferas en el trabajo y en la familia.

Por tanto, considero fundamental que, cuando se dirige una empresa familiar con un deseo expreso de continuidad, se trabajen todos los temas con perspectiva de largo alcance. Dentro de estos planteamientos y como no podía ser menos la educación de los hijos es un aspecto muy relevante.

Educar hijos es un reto de enormes dimensiones, pero, si además esos hijos han de ser herederos y garantes de la continuidad de la empresa, el tema se complica aún más.

Es complejo dar consejos a los padres, pues cada familia y cada empresa son un caso, pero por si sirve de algo compartiré el esquema de educación para los hijos que me trasladó un gran empresario familiar colombiano: «Manuel, a los hijos lo mejor que les podemos dejar es educación y mundo».

Definir prioridades: familia vs. negocio

La mezcla de familia y empresa genera un cóctel de emociones y situaciones peculiares que, en puridad, debe gestionarse para

que sea una fuente de ventajas competitivas para la empresa y para la familia.

Ciclo de vida de la empresa familiar

Como tantas otras cosas, esto es muy fácil de escribir y mucho más complicado de llevar a la práctica. Basta revisar las estadísticas de fracaso en la empresa familiar, o más sencillo aún, revisar casos propios o conocidos de familias empresarias para entender esta aseveración.

Lo importante es que cada familia empresaria sea consciente de que la combinación de familia y negocio puede provocar conflictos de intereses y que es fundamental crear mecanismos para tratar de anticiparlos y resolverlos.

Bien es cierto que la empresa familiar, como toda estructura viva en la que concurren seres humanos, va experimentando una evolución que suele afectar también al orden de prioridades.

Mis tesis sobre este punto, que explico a continuación, aparecen sintetizadas en el gráfico de al lado.

Es común que en la generación fundacional haya una total mezcla de familia y empresa. Se convive en una especie de excitante caos tan común en el momento más álgido del emprendimiento: no hay más foco que la supervivencia del negocio, prima la improvisación y el estilo muy informal de dirección y, si el proyecto sale adelante pese al caos reinante, es por la extraordinaria

labor del emprendedor familiar, quien merced a un esfuerzo ímprobo es capaz de atender todos los frentes.

En el devenir de muchas historias de familias empresarias suele coincidir el final de la etapa del emprendedor familiar con la consolidación del negocio. Cuando existe una sucesión clara —que suele ser en los hijos mayores que se han ido sumando al proyecto familiar—, el emprendedor puede ceder los trastos a la generación siguiente, una vez el negocio cuenta con una red de clientes fieles que aseguran la viabilidad económica del proyecto.

En ese momento desaparecen las urgencias de corto plazo y, como además la siguiente generación ha tenido la oportunidad de formarse mejor, comienzan a tomarse una serie de decisiones, como la delegación de funciones importantes en manos de ejecutivos no familiares; se implantan sistemas de control de gestión, se busca una mayor eficacia y eficiencia a través de la mejora de procesos, se crean mecanismos de coordinación interdepartamentales...

Por otro lado, en la segunda generación suelen comenzar a manifestarse en todo su esplendor las singularidades propias de la empresa familiar que, si no son bien gestionadas, acabarán desatando graves conflictos. A saber, hay muchos más familiares en escena, con diferentes roles, pues unos trabajarán en la empresa, otros no; unos serán accionistas, otros no; también ha crecido en número e influencia la familia política; en este contexto pueden darse situaciones de celos o rivalidades entre padres e hijos o entre hijos o primos.

En suma, éste es el período clave en el que la empresa debe tomar decisiones cruciales para establecer prioridades y asegurar las condiciones para saltar definitivamente a posiciones de liderazgo empresarial y consolidar el rol de familia emprendedora. Desde la perspectiva que da la distancia, parece más

que evidente que la familia y la empresa debieran encauzarse por la senda de la profesionalización, pero, muchas veces, priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto. En definitiva, se producen, a veces, mecanismos insólitos que van a poner en muy serio peligro la supervivencia de la empresa y que todo el mundo observa con preocupación, excepto quienes tienen la capacidad de revertir la decisión, que parecen cegados por enfoques sumamente personalistas y cuyas actuaciones conducen a situaciones pierde/pierde.

A partir de la tercera generación puede ocurrir que la empresa haya resuelto felizmente los dilemas de establecimiento de prioridades y se centre en seguir creciendo para llegar a ser más competitiva y acceder a posiciones de liderazgo en su industria. En este caso hay una gran preocupación por la planificación a largo plazo, cuyo gran objetivo es explorar nuevas oportunidades de negocio —lo que denominamos gestión emprendedora— para asegurar un proyecto empresarial viable y sólido en el tiempo, y, en paralelo, sigue existiendo una gran sensibilidad para mantener una familia unida y en armonía ahora que ésta ya ha alcanzado una dimensión mayor. Si los grandes retos que surgen en la segunda generación no han sido abordados correctamente, éste será el momento de asistir al declinar de la empresa y, muchas veces, observaremos el resquebrajamiento de las relaciones familiares, que suele acabar en la quiebra o la venta del negocio y que pueden llevar a la ruptura de la familia.

Gran meta: identificar un reto a largo plazo

Otro aspecto que he observado con frecuencia en compañías familiares de reconocido prestigio y trayectoria empresarial brillante es el establecimiento de retos de largo alcance. Retos

que van concretando los sueños de la familia empresaria y que se suelen hacer coincidir con fechas redondas (el año 2000, el 2020...) o con aniversarios de la empresa familiar (los veinte o los cincuenta años o el centenario).

Se trata de proyectos diseñados cuyo cumplimiento se verá en diez, quince, veinte años... y que, por tanto, van más allá de circunstancias coyunturales derivadas del ciclo económico o de cualquier otro factor interno o externo. Ya hemos insistido en varias ocasiones en que precisamente esta orientación largoplacista constituye, sin ningún género de dudas, una enorme fuente de ventajas competitivas para la empresa familiar.

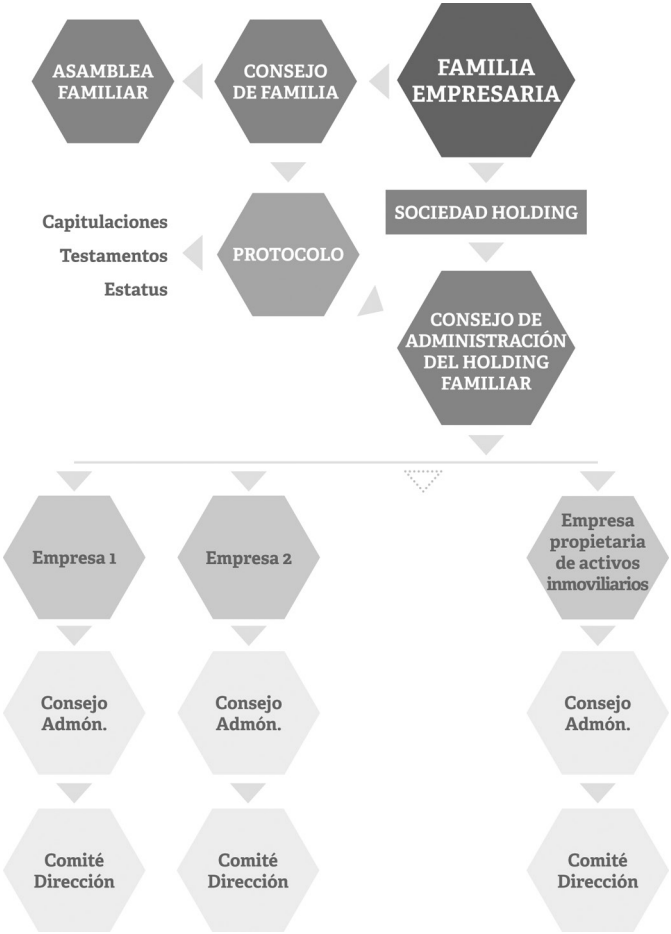
Organizando el gobierno corporativo

Una vez creada una cultura familiar soportada por principios, reglas y objetivos de corto y largo alcance, es el momento de avanzar hacia el establecimiento de herramientas formales que permitan un manejo más institucional que facilite el crecimiento de la actividad empresarial y de aspirar al mayor confort que se obtiene cuando la empresa se sitúa en posiciones de liderazgo. Desde esa posición, se cuenta con mayor credibilidad para atraer personas y recursos, para abordar nuevos proyectos o para reforzar la capacidad competitiva. Insisto en que aconsejo abordar este proceso con una visión holística.

Me van a permitir que plantee un escenario de máximos que sería el recomendable para empresas familiares grandes y diversificadas en varios negocios. En todo caso, para empresas más pequeñas la incorporación de estas herramientas deberá ser gradual, a medida que el crecimiento lo va demandando.

Para facilitar una visión de conjunto presentamos el siguiente gráfico.

Esquema de organización de la familia empresaria



Éste no es un artículo que esté pensado para atender específicamente los aspectos jurídico-fiscales de las organizaciones de familia, ni ése es el ámbito de especialidad del autor. Por todo ello, en este análisis nos vamos a centrar más en las cuestiones estratégicas, empresariales y familiares que justifican el empleo de estas herramientas y los modos para optimizar su uso. No obstante, detrás de algunas de estas decisiones también hay evidentes posibilidades de optimización jurídica y fiscal, de acuerdo a los marcos legales establecidos en cada país, y, desde luego, siempre merece la pena contar con el punto de vista de expertos en derecho mercantil, civil y tributario a la hora de abordar proyectos de gran envergadura. Por cierto, en aquellos países como España en los que existe una asociación de empresarios familiares potente se han conseguido importantes avances en el tratamiento normativo de la empresa familiar. Así pues, pasaremos en las siguientes páginas a profundizar en este esquema y en el de los diferentes mecanismos que se plantean.

Cuando las empresas familiares experimentan un importante crecimiento, es frecuente que se creen diferentes sociedades o vehículos jurídicos para llevar a cabo su actividad. Por ejemplo, se pueden establecer diferentes sociedades para abordar la actividad en los diversos países en los que se actúa o para dar cabida al proceso de diversificación de la empresa en nuevos negocios que complementan la actividad original creada por la generación fundadora.

En estos casos la recomendación es crear una sociedad *holding*, por razones de optimización fiscal y protección jurídica —si bien insisto en que éste es un punto que debe ser revisado en cada ámbito geográfico concreto, pues las normas tributarias pueden variar mucho entre países o incluso entre regiones o ciudades de un mismo país—, pero, además y más relevante, desde el punto de vista de la gestión, para conseguir

una mayor coordinación que genere sinergias y permita ofrecer una imagen de grupo empresarial potente. En esa sociedad *holding* se concentran las participaciones o acciones de los diferentes miembros de la familia y esa sociedad será la que participe como socio en los diferentes negocios de la familia. A su vez, tanto el *holding* como las diferentes empresas tienen su Consejo de Administración, centrado en los aspectos estratégicos, y su Comité de Dirección, para gestionar cuestiones de índole más táctica.

Para preservar el tan necesario sentido de la separación de familia y empresa se propugna el establecimiento formal y operativo de dos instituciones: el Consejo de Administración, para el gobierno de los asuntos relativos al negocio, y el Consejo de Familia, para el gobierno de los asuntos familiares. Como el Consejo de Familia, por razones de practicidad y operativa eficiente, no permite aglutinar a todos los miembros de la familia, a poco extensa que sea ésta, es importante crear una Asamblea Familiar, donde sí se reúne la familia al completo y cuya finalidad principal es informar de la marcha de la empresa y asegurar la convivencia y la armonía familiar.

A su vez, las principales reglas del juego de la convivencia entre familia y empresa se expresan en un protocolo que puede considerarse el equivalente a la constitución de un país, en la que se explicitan los grandes principios que deben regir su gobierno y se detallan sus leyes y reglamentos, con decisiones concretas que afectan tanto a la empresa (el sistema de remuneración, los planes de marketing o las inversiones en tecnología) como a la familia (políticas de incorporación a la empresa de las nuevas generaciones o planes de sucesión). A su vez, es muy posible que decisiones que se toman al establecer el protocolo se expliciten posteriormente en documentos públicos

como son las capitulaciones matrimoniales, los testamentos o los estatutos societarios.

Por otra parte, debo confesar que mucho más importante que las herramientas concretas que se utilicen es que la familia sea consciente de que hay que anticipar situaciones y eso exige tener determinados mecanismos para aplicar en cada caso. Por cierto, la experiencia nos dice que son críticos todos los momentos de cambio que se dan en la vida de la empresa y la familia.

Un proceso clave: la sucesión

Si hay un momento clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ése es el de la sucesión. Por eso debe formar parte del debate y la planificación dentro del gobierno corporativo.

La sucesión en la gestión

En primer lugar, es importante constatar que se trata de un período —si es que contamos con la fortuna de poder organizarlo sin que concurran circunstancias externas que lo precipiten— en el que afloran muchas emociones. Por parte del sucedido, afloran pensamientos en torno al retiro, a la pérdida de poder e influencia, a que el tiempo se acaba, o al miedo a lo nuevo. Tampoco para el sucesor es fácil sobreponerse a sus dudas para afrontar con éxito el reto y responder a las expectativas, el temor al permanente ejercicio de comparación con sus predecesores —tanto mayor cuanto más brillante haya sido su ejecutoria—, la posible inseguridad de trabajar con equipos ya creados que hay que ganarse por la vía del respeto personal y profesional, la presión por estar en el punto de mira de tanta gente con las expectativas tan altas...

En todo caso, nada peor que encontrarnos frontalmente ante esta situación sin haber desarrollado, cuando menos, mecanismos para gestionarla. Para plantear con seriedad y rigor la sucesión, debemos constatar que, caso de poder planificarse el proceso, debe tratarse de un acto absolutamente voluntario por ambas partes.

El proceso sucesorio

Aunque éste es un asunto demasiado complejo como para reducirlo a esquemas, con el fin de facilitar su comprensión vamos a enumerar algunos pasos lógicos que pueden ayudar a protocolizar la sucesión. Partiremos de la hipótesis de que hay varios posibles sucesores —como ocurre en las familias con una historia empresarial de varias generaciones. En el caso de un único sucesor, la situación se simplifica extraordinariamente y la clave está en formar a ese único sucesor para que acometa la sucesión con una preparación adecuada.

En fin, en el caso de una sucesión con varios candidatos, éstas serían mis recomendaciones, que cada familia puede amoldar en función de sus circunstancias particulares:

—Generalmente, en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales. Esto es, reducir la cuestión al quién, ¿a Juan, María o Ana? No coincido con este punto de vista y para mí la reflexión debe iniciarse con planteamientos estratégicos y empresariales que respondan a otro interrogante: ¿a dónde queremos ir? Por tanto, como aparece en la figura adjunta, la sucesión ha de iniciarse teniendo claro hacia dónde queremos llevar la empresa. Una de las ventajas, precisamente, de una sucesión ordenada es que permite antes de nada reflexionar sobre el plan estratégico de la empresa para un futuro a medio o largo plazo —cinco, diez, veinte años—.

Aclarada esta cuestión, estamos en condiciones de dibujar el perfil del patrón del barco familiar para la siguiente travesía. Por seguir con el símil náutico, y aun reconociéndome un profano absoluto en las cuestiones de la mar, es lógico pensar que las capacidades del capitán del yate de recreo que sale desde Casa de Campo en Dominicana a pescar el marlín distan mucho de las del que pilota un gran barco carguero desde el puerto de Veracruz hasta Hamburgo, atravesando el océano Atlántico.

Así pues, el proceso sucesorio debe iniciarse, tal es mi recomendación, con la elaboración (o revisión) de un plan estratégico de empresa que dé respuesta a sus retos de futuro y permita establecer las grandes prioridades de la nueva etapa. A partir de ahí, se entenderá que se perfile mucho mejor el retrato robot del mejor de los sucesores posibles.

—Definido el plan, se puede contar con sucesores en la familia. Pero también puede que no los haya, o que sean demasiado jóvenes, o carezcan de vocación.

En este segundo caso, se puede optar por continuar con la empresa y mantener su carácter familiar, pero situando como primer ejecutivo a una persona externa. Para ello, nada como acudir a un *headhunter* profesional que ponga en marcha el correspondiente proceso de búsqueda y reclutamiento del nuevo líder. Otra opción es identificar, dentro de la empresa, a un ejecutivo no familiar que acumule experiencia y cumpla las características necesarias para asumir este rol. La ventaja de la segunda opción es que nos aseguramos de que la persona comparte el proyecto, el ideario familiar y está probado su compromiso y adaptación a la organización. La única duda al respecto es valorar si cuenta con un peso específico suficiente para que el resto de la organización reconozca, respete y apoye su nuevo papel. Cuando estas circunstancias no se dan —o se pretende dar un fuerte impulso a la organización—, es mejor traer a

alguien de fuera, de reconocido prestigio, al que resultará, quizá, más fácil gestionar el cambio.

En otras ocasiones, la falta de sucesión en la familia puede provocar el que se opte por la venta de la empresa, por lo complejo que resultaría mantener el equilibrio entre familia y líder externo.

Suponiendo que haya varios posibles sucesores en la familia, se trataría de elegir al más idóneo. Además de ser el más adecuado para implantar con éxito el nuevo plan de la empresa, otras características que se suelen dar en los sucesores son las siguientes:

- Son personas que conocen la empresa y están comprometidas con ella, y de los que consta voluntad por suceder.
- Ejemplifican los valores familiares.
- Tienen capacidad de liderazgo.
- Tienen empatía para las relaciones interpersonales.
- Son buenos creadores de equipos.
- Cuentan con capacidad de decisión.
- Son independientes.
- Poseen madurez, personal y profesional.
- Son percibidos por la organización como una alternativa clara por su trayectoria y personalidad.

Este último punto es extraordinariamente relevante para que el nuevo líder cuente con el aval que dan sus méritos, su carrera profesional, su experiencia o sus capacidades, y no sólo que es hijo de su padre. Por cierto, en el caso de sucesión evidente porque sólo hay una persona capacitada es importante que no dejen de trabajarse todas estas cuestiones que refuerzan su credibilidad dentro y fuera de la organización.

Lo que no me parece muy de recibo en los tiempos que corren es perpetuar en los procesos de sucesión determinados planteamientos sexistas o de edad. Hablando más claro,

el varón mayor no tiene por qué ser necesariamente quien ostente el liderato por definición. Igual la hija menor tiene muchas más virtudes para ello. Por tanto, por favor, alejémonos de posturas preconcebidas en estas cuestiones. El talento no sabe de cuestiones de género.

Ciertamente, si existen varios postulantes válidos a la sucesión el asunto se puede complicar. Hay empresas que, para evitar el conflicto, han preferido segregar negocios y poner al frente a los diferentes líderes. Si se trata de empresas con diversificación no relacionada, puede ser una buena solución. En otros casos, creo que perdemos la ventaja de contar con sinergias y con tamaños críticos para competir y no me resulta tan atractiva la opción de segregar. Me parece que es primar los intereses personales por encima de los empresariales.

Ha habido también casos en los que se ha optado por una copresidencia para evitar tomar partido entre dos candidatos posibles. Si las capacidades de uno y otro son diferentes pero compatibles, así como sus áreas de interés, y se crea una cultura fuerte del consenso, el respeto mutuo y la lealtad, junto con mecanismos de coordinación eficientes, el esquema puede funcionar. Aunque para mí son mecanismos más transitorios que con vocación de perpetuidad.

En ocasiones, se ha optado por contar con un líder de transición. Suele ocurrir cuando el eventual líder familiar es aún joven y carece de la madurez personal y profesional suficiente como para sumir por completo tan alta responsabilidad. En estos casos, la familia identifica a alguna persona de confianza, muy experta, con la carrera hecha, para que pilote durante este período y actúe como mentor del joven sucesor. El proceso resulta muy interesante y positivo, sobre todo si se elige bien al gestor puente, de tal manera que realice una labor de transición, por un período prefijado, y que no se erija en una

alternativa al líder familiar —ni éste lo perciba como tal—. Al contrario, la clave es que el futuro líder de verdad confíe en la autoridad moral de la experiencia y en la sabiduría de su mentor. Por esta razón parece clara la necesidad de recurrir a personas con su ego profesional ya cubierto.

—Una vez definido el sucesor, debe pactarse con él un plan de sucesión detallado. Este plan puede variar mucho en función de las características y circunstancias de la empresa y los individuos involucrados en estos procesos.

—Y con todos estos deberes hechos, que la suerte nos acompañe en la implantación del proceso sucesorio. Es tanto como decir que el sucesor esté a la altura de las circunstancias, que no le pueda la presión, que demuestre la misma capacidad que ha desarrollado en otras posiciones donde siempre alcanzó satisfactoriamente los objetivos, que el equipo de colaboradores también dé lo mejor de sí, que la familia apoye sin fisuras al nuevo líder y le permita desarrollar su plan de acción sin injerencias, que preserve y transmita el conjunto de principios y valores de la familia, que el entorno lo reconozca por la credibilidad que le otorga su formación y sus méritos profesionales del pasado, que estos períodos de transición no se compliquen con graves turbulencias sectoriales, o familiares, o personales, que le respete la salud para poder desarrollar su labor con plenitud... En fin, hay muchas cuestiones que van a depender del azar y otras en las que habremos ayudado a la suerte si el proceso sucesorio fue bien planteado y ejecutado.

Por tanto, insistimos en que el proceso sucesorio debe quedar planificado debidamente y el papel del actual líder debe ser fundamental para ponerlo en marcha. No debe caerse en la tentación de pretender confundir la sucesión con la clonación; es imposible pensar que vamos a contar con clones. Antes al contrario, se espera que el sucesor sea un nuevo emprendedor,

un líder empresario que sea capaz de pilotar la gestión emprendedora que propugnamos.

Generalmente en estos procesos complejos intervienen muchas personas: no sólo la familia, sino también el Consejo de Administración, empleados clave o asesores externos. El papel de estos últimos es particularmente interesante por cuanto contribuyen a objetivar mucho una tarea en la que se tiende muchas veces al apasionamiento. Cualquier madre o padre entenderá que su hijo es el mejor y que está más preparado que su sobrino.

Con respecto a la formalización del proceso, mi postura inequívoca es que debe ser el Consejo de Administración —o ente equivalente—, como máximo órgano de gobierno de la empresa, quien decida el nombre del nuevo líder, generalmente a propuesta del Consejo de Familia.

La sucesión en la propiedad

No debe confundirse sucesión en la gestión con sucesión en la propiedad. Con respecto a la sucesión en la propiedad, hay que tener presente que, si se atiende simplemente al principio de equidad, y las participaciones sociales de la empresa se van testando en partes iguales a medida que aparecen las nuevas generaciones, en poco tiempo se van a crear condiciones de gobernabilidad muy complejas.

Por ello, en algunas familias empresarias se opta por ceder las participaciones en la empresa sólo, o en mayor medida, a algún hijo a través de los mecanismos de mejora que permiten las leyes sucesorias en muchos países. Es cada vez más común que el sucesor o sucesores que van a pilotar la empresa reciban un mayor paquete accionarial para que puedan dirigir la empresa en condiciones favorables. A los demás se les podrá com-

pensar testándoles otros activos de la familia no afectos a la actividad empresarial.

Esquema para ordenar la sucesión

En otros casos se pueden establecer acciones sin voto, que permiten obtener dividendos o los réditos por la venta de la empresa en el futuro, pero que facilitan el gobierno al concentrar las acciones con votos en los familiares que se van a vincular profesionalmente con el negocio.

Hay veces en que se deciden políticas de refuerzo de mayorías que crean cultura de pacto o se fijan mecanismos para evitar situaciones de bloqueo. Es asunto verdaderamente importante que exige también la reflexión para no dejar que la ya expresada traslación de valores familiares al negocio, la equidad mal entendida en este caso, cree condiciones que dificulten seriamente la actividad de la empresa en los términos de rigor y agilidad que hoy son tan demandados.

Por último, decir que se han dado casos de familias que, con el fin de asegurar el desarrollo del proyecto empresarial, para dar credibilidad en los mercados y transmitir confianza dentro y fuera de

la organización, han obligado a pactar a todos los herederos su permanencia dentro del grupo familiar por un determinado período de tiempo.

En definitiva, la transmisión de acciones es un asunto de gran relevancia, sobre el que deben tomarse decisiones de gran trascendencia para el futuro de la empresa. La responsabilidad de las familias empresarias obliga a considerar este asunto con gran rigor, frialdad y bajo parámetros mucho más complejos y sofisticados que en entornos comunes. Por eso he insistido tantas veces en la necesidad de la comunicación para compartir estas inquietudes con el conjunto de la familia, sanguínea y política, pues va a ayudar a crear condiciones de armonía, fluidez en las relaciones y comprensión de determinadas decisiones.

Gobernando la familia: el consejo de familia

El Consejo de Familia es el órgano fundamental para el gobierno de los asuntos de familia y desde donde se establecen las políticas de relación entre familia y empresa. Su papel es análogo al que debe tener el Consejo de Administración para atender los asuntos del negocio. Para llevar a cabo la necesaria separación entre familia y negocio, es necesario encontrar un espacio en el que las familias puedan reflexionar y debatir sobre sus temas de interés sin interferir con ello en la marcha de la empresa o intentando que afecte lo mínimo posible. Este ámbito lo cubre el Consejo de Familia en aquellas familias empresarias de gran dimensión, pues, cuando todavía la familia es reducida, es posible reunir a todos sus miembros y constituir una auténtica asamblea familiar.

Desde mi punto de vista, y sobre todo a medida que se incrementa la familia, este órgano debe tener tres grandes obje-

tivos, que están vinculados —en mayor o menor medida— con la comunicación:

—Facilitar que la familia comprenda y apoye la estrategia empresarial. En los momentos actuales, muchas compañías están abocadas al crecimiento para poder ser rentables y competitivas, y deben tomar decisiones con una gran agilidad para aprovechar las oportunidades del mercado o enfrentar nuevos retos. Entiendo que en estos nuevos escenarios la familia, representada por este consejo, debe compartir esta visión empresarial que, a veces, puede jugar en contra de los intereses cortoplacistas de algunos de sus miembros. Pensemos que, en muchas ocasiones, se va a sacrificar un dividendo a cambio de la creación futura de valor. Otras veces, en contra de planteamientos más sentimentales, puede que se decida vender alguna empresa que ha formado parte del grupo familiar por generaciones pero que ya no es o tan rentable o tan estratégica. Y también se pueden tomar decisiones sobre la idoneidad de mantener en sus cargos a ciertas personas que, tal vez, carezcan de las capacidades que demandan ciertos puestos de alta responsabilidad, por más que sean parientes.

Desde el Consejo de Familia debe velarse por mantener la disciplina en el apoyo a la estrategia empresarial y a las personas encargadas de liderar su puesta en práctica. Lógicamente, la estrategia de la empresa vendrá marcada, entre otras cuestiones, por los intereses y el código genético de la familia. En este sentido, desde este ámbito se trasladarán a los directivos *inputs* como el nivel de riesgo que la familia quiere asumir, los retornos esperados o la posibilidad de desechar negocios o prácticas de gestión según sean los principios de la familia.

—Trasladar a la empresa los valores de la familia, su cultura, la manera en que le gusta presentarse ante la comunidad empresaria, y sus principios. Con el crecimiento del negocio es

fácil entender que la empresa se va llenando de trabajadores y directivos ajenos a la familia y, si no se pone atención, hay un serio riesgo de que la empresa pierda su personalidad. Por esta razón, la familia tiene legítimo interés en trasladar a los equipos su visión, misión y cultura, para que compartan el proyecto que une a la familia y que se sientan orgullosos de participar en este proyecto. En definitiva, se trata de crear el convencimiento de que se trabaja en una empresa con apellidos, en la que no todo vale con el fin de alcanzar el objetivo y en la que se actúa bajo ciertas pautas de comportamiento. Es muy importante poner en valor estas características propias de cada familia —que son las que han permitido crear un proyecto empresarial importante— y hacérselo entender como tal a todos los trabajadores. No desde la imposición por la imposición, sino desde el convencimiento de que es lo mejor para el negocio.

—Ser el cauce a través del cual la familia debate sobre sus temas de interés: bajo este epígrafe y con esta intención caben muchas cuestiones. Por ejemplo, pueden decidir que se escriba un libro sobre la historia de la familia coincidiendo con la proximidad de una conmemoración como pueden ser los 100 años. Se pueden abordar asuntos que afectan a la familia y no deberían interferir en el negocio como el divorcio de algún familiar, o la enfermedad sobrevenida y grave de algún miembro de la familia, que puede exigir unos tratamientos que impliquen importantes desembolsos... Por último, éste es el foro desde el que se defienden los intereses de la familia en la empresa, creando para ello una única voz, con lo que se facilita la necesaria coordinación y eficacia. Si a este nivel el esquema funciona bien, no hace falta que cada miembro de la familia descuelgue el teléfono para charlar con el consejero delegado y solicitarle cierta información de la empresa o insistirle en la importancia de determinadas decisiones.

Por experiencia, podemos concluir que los grandes temas de preocupación de la familia van a ser los derivados de la liquidez —política de dividendos, gestión del patrimonio familiar o posibilidad de venta de las participaciones sociales— y de las relaciones laborales de familiares en la empresa —posibilidad de incorporación al negocio, condiciones requeridas y salarios—. Estas cuestiones deben encontrar en el Consejo de Familia el cauce adecuado para su debate.

Más allá de estos grandes objetivos genéricos, entre las funciones típicas de un Consejo de Familia, encontramos las siguientes:

- La gestión de los diferentes aspectos que se recogieron en el protocolo familiar. Por lo tanto, es el lugar donde se da vida a este protocolo.
- Abordar posibles modificaciones del protocolo, cuando cambien las circunstancias familiares o las prioridades.
- Planificar y gestionar el futuro de la familia estableciendo un auténtico plan estratégico en el que se defina el rol que ésta va a jugar en el proyecto empresarial —que también puede evolucionar con el tiempo y las circunstancias.
- Velar por los principios y valores de la familia, articularlos en el protocolo o en un código ético, y transmitirlos para su inclusión como guía de la gestión de la empresa.
- Atender cualquier problema de relación entre familia y empresa.
- Impulsar políticas de sucesión familiar —si bien, desde mi punto de vista, la elección del primer ejecutivo de una empresa debe recaer en su Consejo de Administración—. En este sentido, desde el Consejo de Familia se pueden proponer nombres para su incorporación al Consejo de Administración o a la sucesión. Con respecto al proceso sucesorio, es muy relevante el papel del Consejo de Familia

como transmisor al nuevo líder —máxime si es externo— de los valores de la familia, su estilo, proyectos, y todo aquello que facilite su comprensión del código genético.

- Crear mecanismos para la defensa de los derechos e intereses de todos los miembros de la familia —bien sean o no trabajadores o socios.
- Fomentar la creación de una atmósfera de armonía familiar, cuidando específicamente el establecimiento de vínculos de comunicación entre sus diferentes miembros.
- Informar de la estrategia empresarial y participar de ella, así como de las principales decisiones, asegurándose de contar con el apoyo a los gestores.

Es recomendable que el consejo aglutine a un número manejable de personas —entre cinco y once puede ser un número adecuado—, que incluya una representación de las diferentes sensibilidades e intereses que coexistan en la empresa —evitando en la medida de lo posible la duplicidad de cargos para evitar conflictos de intereses— y que primen, en su elección, criterios de capacidad y tiempo disponible para poder asumir estas responsabilidades. Por lo general, se establecen períodos limitados para el desempeño de la labor de consejero de familia, que pueden ser de tres o cuatro años, para facilitar la rotación —sobre todo cuando la familia es muy amplia—. Insisto en la importancia de actuar de manera muy escrupulosa para asegurar la presencia equitativa de todas las sagas familiares. Es muy común contar con algún asesor externo —sobre todos en los inicios— para ayudar a estructurar su funcionamiento y dotarlo de la necesaria formalidad y rigor que, en ocasiones, puede estar reñida con la confianza que dan las relaciones de parentesco.

Gobernando el negocio: el Consejo de Administración

El Consejo de Administración —también conocido en otros países como Junta Directiva o Directorio— es el máximo órgano de gobierno de la empresa y donde reside la capacidad de tomar las decisiones estratégicas de una sociedad. De igual manera que a través del Consejo de Familia se escenifica la separación entre familia y empresa, el Consejo de Administración sirve para separar propiedad y gestión.

Para mí es fundamental que la familia empresaria dé un salto cualitativo y se conciencie de que hay asuntos tan trascendentales como el día a día que, aun no siendo urgentes, son muy importantes.

Desde luego que cuando se habla de profesionalizar o institucionalizar la empresa familiar sostengo la tesis de que debe comenzarse por su órgano de gobierno. Y profesionalizar una empresa va más allá de fichar a un director de marketing o a un director general de fuera de la familia.

Una vez compartidas estas reflexiones, puede decirse que —en puridad, y ése debería ser el camino que siguieran las familias empresarias con vocación de liderazgo— el Consejo de Administración de una empresa familiar debería constituirse con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Enfocar la estrategia de la compañía y definir sus principales objetivos a medio/largo plazo, de manera que la empresa deje de estar dirigida solamente por el mecanismo de acción/reacción y tenga la capacidad de desarrollar un pensamiento estratégico que le permita anticiparse al cambio y, de esta manera, estar en condiciones de crear valor para el accionista de manera sostenida en el tiempo. El Consejo es el lugar donde la empresa sale del estrés causado por atender las cuestiones inmediatas, cumplir con

sus cometidos cotidianos y alcanzar los objetivos presupuestarios definidos para el año en curso y ejercita la labor de reflexión y enfoque del camino que hay que seguir. El Consejo, en este sentido, es una plataforma de análisis de la realidad competitiva por medio de la observación del entorno o los datos ofrecidos por la propia compañía. De esa reflexión deben emanar los planes, objetivos y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados, que, a partir de ese momento, pasarán a formar parte de los fundamentos de la gestión del largo plazo de la empresa.

- Controlar la ejecución del plan estratégico, lo cual pasa, inexcusablemente, por su capacidad de nombrar o cesar al primer ejecutivo de la empresa. Por ello, como ya dije al referirme a la sucesión y al papel del Consejo de Familia, desde la familia puede impulsarse el cumplimiento de los planes de sucesión; pero quien decide es el Consejo de Administración. En sentido amplio, desde este órgano debe velarse por el buen gobierno de la empresa, asegurar que la empresa no pierda su foco estratégico y estar en condiciones de ofrecer respuestas satisfactorias a sus *stakeholders*.
- Asumir el papel de representación institucional de la empresa ante la comunidad de negocios. Además de las cuestiones derivadas del buen gobierno al que hacíamos mención en el párrafo anterior, lo cierto es que la gestión de los *stakeholders* obliga a mantener determinadas relaciones, cuyas pautas suelen emanar del Consejo e incluso es normal que algunos representantes del consejo sean quienes intervengan directamente para llevarlas a cabo.
- Asegurar que los intereses de la familia, sus valores y cultura sean atendidos y formen parte de la manera de actuar en la empresa. De esta forma, el Consejo actúa como el

órgano de comunicación con el Consejo de Familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo. Éste es un asunto que, aunque parezca intangible, es de gran relevancia. Para muchos autores, entre los que me incluyo, algunas de las ventajas de la empresa familiar radican en la estabilidad que da gestionar mediante los principios y valores de la familia, una visión de largo alcance y el factor psicológico para los directivos y trabajadores de saber para quién y con quién se trabaja y el sentimiento de orgullo de pertenencia. Evidentemente, estas cuestiones no se transmiten por ciencia infusa, sino que hay que trabajarlas y, para mí, esta tarea debe potenciarse desde el máximo órgano de gobierno de la sociedad.

El cumplimiento de estos objetivos permite señalar una larga lista de funciones que asignar a los Consejos de Administración, algunas de las cuales —como se podrá comprender fácilmente— desaparecen una vez desarrolladas, aunque hay otras que sí forman parte de las tareas recurrentes del Consejo. Podemos, por tanto, señalar las siguientes:

- Trabajar para hacer compatibles los intereses de la empresa y los de la familia, definiendo las políticas necesarias para ello y estableciendo los oportunos mecanismos de comunicación entre las partes.
- Aprobar el plan estratégico y los presupuestos anuales.
- Definir estrategias y objetivos a medio/largo plazo.
- Formular las cuentas anuales.
- Tomar decisiones que impliquen la movilización de recursos económicos por encima de un cierto nivel que se defina internamente.
- Crear sistemas de reporte para que el consejo tenga información valiosa y eficaz para la toma de decisiones estratégicas.

- Definir políticas de financiación a largo plazo que aseguren la disponibilidad de recursos para abordar los planes de crecimiento futuro.
- Seleccionar al primer ejecutivo de la compañía y, en su caso, de la primera línea de dirección, así como de los sistemas de remuneración y organigramas de la empresa.
- Asegurarse de que la empresa cuenta con los medios, herramientas y procesos que exige el cumplimiento del plan estratégico.
- Definir y, en su caso, participar en la política institucional de la empresa.
- Velar por la reputación corporativa de la empresa y por su comportamiento socialmente responsable.
- Participar en los procesos sucesorios de acuerdo con el papel que se defina en cada caso.
- Autorizar decisiones societarias de gran calado (compra de empresas, fusiones, escisiones, alianzas estratégicas, incorporación de socios inversores...).
- Diseñar y participar en políticas de crisis.
- Impulsar políticas que puedan formar parte, en un momento dado, de la agenda de prioridades de la organización.

En muchos casos, funciones que inicialmente han residido en el Consejo pueden ser asumidas por el Comité de Dirección para su implantación o seguimiento una vez se toma la decisión en el Consejo. Igualmente, a medida que la empresa va creciendo, se depuran los asuntos sobre los que trata el Consejo. Tal es el caso, por ejemplo, de los procesos de modernización de los sistemas de gestión. Durante un tiempo, puede ser el Consejo el que impulse y controle el proceso, pero, con el tiempo, las responsabilidades acaban recayendo en los departamentos ejecutivos correspondientes.

En cuanto a la composición del Consejo, éste debería reunir a un grupo suficientemente grande como para que estén representados los diferentes intereses, pero que, a su vez, resulte eficaz para la toma de decisiones. Así, entre cinco y trece puede ser una cifra adecuada para cumplir con ambos principios. Es evidente que la pertenencia al Consejo debe estar reservada a personas que cuenten con experiencia, formación y capacidad como para poder atender con eficacia asuntos de la relevancia de los que se tratan en un Consejo y que responden a los objetivos y funciones anteriormente descritos. Lo razonable es que, cumpliendo con la premisa de la cualificación, estén presentes:

- Representantes de los diferentes grupos de accionistas, lo cual en la empresa familiar expandida supone que aparezca un consejero por cada rama familiar que aglutine, al menos, un cierto porcentaje de las participaciones sociales de la empresa. Es frecuente, también, que grupos de accionistas minoritarios se sindiquen para aglutinar un porcentaje del capital que dé lugar a contar con un puesto en el Consejo. Asimismo, si la empresa tiene socios no familiares, es normal que también éstos cuenten con algún lugar en el Consejo en función de los pactos que hayan sido establecidos entre las partes.
- Consejeros externos —denominados «independientes» en algunas legislaciones— que aporten una experiencia relevante en asuntos derivados de la estrategia de la empresa y, en general, en los asuntos del gobierno corporativo. Es común que puedan aparecer personas con reconocida experiencia en áreas críticas para la empresa en un momento dado, como pueden ser: la internacionalización, la búsqueda de socios inversores y la relación con éstos, la salida a bolsa, la modernización de la gestión y la incorporación de nuevas prácticas de gestión, o las relaciones con insti-

tuciones, sobre todo en sectores regulados. Su papel será muy importante a la hora de aportar objetividad en los debates que puedan enfrentar intereses distintos, como ocurre entre accionistas directivos y accionistas que no trabajan en la empresa. Para ser considerados independientes, no deben tener relación laboral con la sociedad, ni relaciones de parentesco con accionistas o con la Alta Dirección de la empresa.

- Pueden aparecer directivos, fundamentalmente representados por el consejero delegado, que aseguren la necesaria sensibilidad con respecto al negocio y a la situación de la empresa. Son los llamados consejeros directivos.

Lo que resulta verdaderamente relevante es que el Consejo funcione de una manera muy ejecutiva. Ya he comentado anteriormente que el índice de competitividad de la empresa se mide por el grado de funcionamiento del Consejo. Para que esto sea así, hay premisas muy obvias que deben cumplirse: establecer un calendario anticipado de consejos con carácter anual, fijar un orden del día preciso de los temas que se van a tratar en cada reunión, e incluso determinar una pauta horaria para el tratamiento de cada asunto, enviar a los consejeros por adelantado toda la información relevante... Y contar con consejeros independientes que ayuden a enriquecer el debate por su experiencia acumulada en áreas relevantes para la compañía y a crear condiciones de objetividad al basar sus análisis en la razón y no condicionados por su pertenencia a determinados grupos de interés.

Conclusión. La evolución de los paradigmas en la empresa familiar: ¿de monarquía absoluta a república federal?

Con este provocador título, no pretendo entrar en la refriega política, sino facilitar el debate sobre el futuro de la empresa

familiar y su gobierno, un futuro en clave de liderazgo, tal como he reiterado varias veces a lo largo del presente documento.

Existe una concepción clásica de la empresa familiar que siempre me ha recordado a las monarquías absolutas. Desde estos presupuestos, la empresa familiar era fundada por un líder hipercarismático de cualidades excepcionales, que iban desde la enorme inteligencia hasta un don innato para detectar oportunidades de negocio, pasando por una capacidad de trabajo brutal y una habilidad comercial fuera de lo común. Si analizamos a fondo la cuestión, muchas de las empresas familiares, y muchas de las de especial éxito, han respondido a este modelo. Por tanto, desde el pragmatismo de la evidencia el formato es impecable.

Bajo la concepción clásica, cabría esperar que el líder fuese sustituido por otro líder de la familia —mujeres u hombres de las generaciones continuadoras— del que se esperaba fuese una especie de clon de su antecesor. Y de alguna manera también se pensaba que la perpetuación en la explotación de una actividad empresarial concreta era lo que cohesionaba a la familia y daba sentido de legado.

Por último, en este enfoque tradicional, el control accionario de la familia diríamos que era total.

Insisto, la evidencia nos ofrece múltiples ejemplos sobre los beneficios del sistema clásico.

Ahora bien, no olvidemos que, cuando se empezó a estudiar el fenómeno de la empresa familiar y se empezaron a establecer los principios doctrinales sobre su buena gestión, el mundo era diferente. Aunque sólo hablemos de hace apenas dos o tres décadas.

Nuestro mundo es aquel donde las compañías de mayor valor son las ya clásicas de la economía digital y las tecnologías: Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google, Amazon, Yahoo...

Un mundo en el que un grupo de apenas cincuenta personas es capaz de armar un proyecto como WhatsApp, cuyo valor real de venta asciende a dieciséis billones de dólares y con casi quinientos millones de clientes al mes. O un mundo en el que recientemente hemos visto cómo Alibaba protagonizaba un récord Guinness con la mayor OPV de la historia. ¿Puede en esta sociedad del cambio garantizarse la continuidad de la empresa familiar a través de la explotación del mismo negocio que creó el fundador? ¿Se pierde el carácter de empresa familiar por desarrollar negocios con accionistas ajenos a la familia? ¿Se es menos empresa familiar por vender el negocio tradicional en un momento dado? ¿Es fácil que a un líder familiar de excepcional carácter emprendedor le suceda una hija o un hijo con idénticas capacidades? La respuesta a estos interrogantes seguramente nos lleve a pensar en una concepción nueva de la empresa familiar. Una concepción que, a mi juicio, y desde el más absoluto respeto a la fórmula tradicional, se va a adecuar mucho más a la nueva realidad. De hecho, ya estamos viendo situaciones —que incluso empiezan a ser consideradas como referentes— del tipo: nombrar CEO no familiares y concentración de miembros de la familia en los órganos de gobierno, venta del negocio tradicional para empezar a desarrollar nuevas actividades, creación de conglomerados con incursión en nuevos negocios bajo el liderazgo de las nuevas generaciones, integración de empresas familiares en grupos más grandes para poder acometer mejor los retos de la globalización... En fin, un sinfín de estrategias y decisiones que, desde mi punto de vista, no debieran servir para quitar a estos negocios su carácter de empresas familiares. Acciones que, al final del día, y por seguir con el paralelismo con las formas de gobierno de las naciones, nos ofrecen un aspecto más parecido a una república federal. En el fondo del asunto late la idea de una evolución del mo-

delo de las familias empresarias: de la perpetuación de una actividad concreta a la creación de valor compartido a través de generaciones. Esta evolución de paradigmas aflora en el debate estratégico de altura cuando las compañías familiares implementan sus gobiernos corporativos.

Influencia política de las empresas: la necesaria transformación

Joan Navarro
Socio y vicepresidente Asuntos Públicos
en LLORENTE & CUENCA España

Carlos Luca de Tena
Consultor senior en LLORENTE & CUENCA España

El peso de las decisiones regulatorias en su negocio

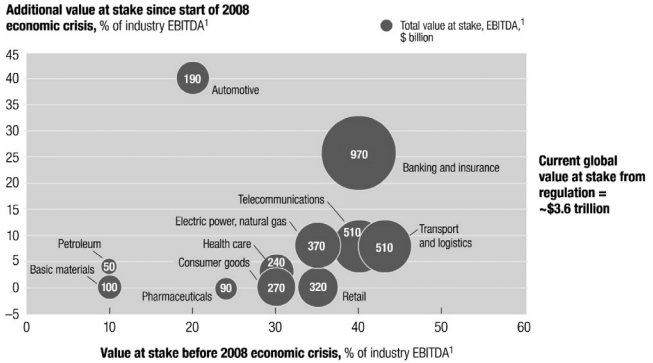
En 2013, la consultora estratégica McKinsey entrevistó a 2186 ejecutivos de asuntos públicos de todas las regiones, industrias, tamaños de empresa y especialidades, y llegó a la conclusión de que «alrededor de un tercio de un negocio depende de las decisiones que toman los decisores políticos». Esta afirmación puede parecer burda o exagerada, ya que el éxito de un negocio depende de muchos factores, como son el producto, el servicio, la estrategia de ventas o la atención al cliente. Sin embargo, hay datos que confirman que el impacto de la regulación en las empresas está intensificándose.

Del estudio de McKinsey se desprende que, en términos globales, el valor empresarial que depende de las decisiones regulatorias es cercano al 30 %. En algunos sectores como el bancario, ese porcentaje llega hasta un sorprendente 50 % (traducido en euros, estaríamos hablando de unos 1,5 billones de euros en total). Y esta cifra no dejará de crecer en los próximos

años. Una reciente encuesta llevada a cabo por la consultora Interel revela que el 92 % de los CEO de agencias internacionales de asuntos públicos afirma que el volumen de regulación que impacta en las empresas ha aumentado durante los últimos cinco años.

Regulación: valor en juego

Desde que comenzó la crisis económica la intervención reguladora del Gobierno ha incrementado el valor en juego en las industrias



[1] Ganancias previas a intereses, impuestos, depreciación y amortización
Fuente: Global Insight; inyerviews with experts; McKinsey analysis

Estamos, pues, ante una tendencia global que se ha visto acentuada por las recientes crisis y por una creciente complejidad e incertidumbre regulatoria.

Si el impacto de la regulación en los negocios es tan significativo, sería de esperar que las empresas hubieran tomado cartas en el asunto y empezado a organizar sus departamentos de asuntos públicos o relaciones institucionales con la misma dedicación y recursos que las demás áreas. Sorprendentemente, no es el caso: menos del 30 % de los ejecutivos de asuntos públi-

cos entrevistados por la consultora estadounidense afirmaron contar con una estructura y equipo necesarios para la consecución de sus objetivos. Y lo que es más grave, únicamente un 20 % de ellos afirmaron ser capaces de influenciar las decisiones regulatorias y políticas públicas de manera frecuente —porcentaje que no ha progresado en los últimos años.

Sin embargo, existen técnicas organizativas y herramientas que han permitido a ese 20 % de empresas maximizar su influencia institucional y, por lo tanto, incrementar su valor empresarial. Dado que hoy en día el mero acceso a los poderes públicos ni garantiza el éxito en la influencia institucional ni prepara a las organizaciones para los retos futuros, esas empresas han comprendido la necesidad de implementar tres principios organizativos clave: la anticipación, la sistematicidad y la proactividad.

Gestionando el presente

Una de las razones por las cuales el 80 % de las empresas no alcanza un grado satisfactorio de influencia institucional es porque hay instaurada en ellas una «cultura del contacto». Esta cultura, basada en relaciones de carácter personal con los decisores políticos, viene generalmente establecida en función de criterios de urgencia y necesidad. Sin embargo, las relaciones con los decisores políticos requieren dedicación y continuidad.

Para transitar hacia un modelo eficaz de gestión de los asuntos públicos, las empresas deben dejar atrás esta «cultura del contacto» y avanzar hacia una «cultura win-win» de relaciones establecidas sobre intereses comunes de carácter corporativo y con clara vocación de largo plazo. Para la implementación

de este modelo de relación con los decisores políticos, las empresas deben dotarse de herramientas que:

- Planifiquen las relaciones con los decisores, priorizando el largo plazo.
- Identifiquen los temas que afectan a la empresa, así como a sus actores relevantes.
- Registren la «conversación» con los decisores políticos y su evolución.

Aprendiendo del pasado

La construcción de un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos se asienta también en una función corporativa clave que permite aprender del pasado: la «cultura del reporte».

La cultura del reporte exige que las relaciones con los decisores políticos dejen de ser percibidas como una actividad personal para pasar a ser contempladas por la compañía como una función clave sobre la que se informe de manera sistemática. Cualquier departamento que supone gastos o genera ingresos informa sistemáticamente de sus resultados. ¿Por qué no ha sido aplicada esta misma lógica en los departamentos de asuntos públicos y relaciones institucionales?

Muchas empresas han confiado la gestión de las relaciones con los decisores a la habilidad personal de los responsables encargados de ellas. Pero este desacierto ha convertido la influencia institucional en un intangible de difícil cuantificación y reporte. Sin embargo, aquellas empresas que han conseguido implantar una cultura del reporte mediante herramientas de gestión han logrado construir un historial de relaciones con los decisores que hoy les permite tomar decisiones y definir prioridades de manera compartida.

Anticipando el futuro

La tercera y última mejora organizativa necesaria para optimizar las relaciones con los decisores políticos es la anticipación.

Las decisiones políticas y regulatorias requieren un seguimiento constante del complejo proceso que comienza, tras una primera decisión del regulador, con la puesta en marcha de una larga cadena de decisiones que acaban en un proceso legislativo. La premisa fundamental de un modelo de anticipación es que, a menor madurez de un tema (cuando no hay una opinión formada por parte del regulador), mayor capacidad de influencia por parte de la empresa.

El modelo de anticipación requiere por lo tanto una mayor sensibilidad y un mayor grado de participación en las fases previas de la conversación con los decisores sobre los aspectos relevantes para el negocio. Las empresas que consiguen identificar un tema político o regulatorio cuando aún no está maduro y participar desde el origen en la conversación con los decisores adecuados son aquellas que consiguen influenciar las decisiones regulatorias y políticas de manera eficaz.

Tecnología para el relacionamiento

La implantación de estas mejoras organizativas requiere cambios culturales, pero también rigor metodológico. Para ayudar a las empresas a adaptarse a estos nuevos modelos, han surgido soluciones tecnológicas y herramientas colaborativas. Su uso, sin embargo, no ha sido ni mucho menos generalizado en los departamentos de asuntos públicos.

En el área de la mercadotecnia y de las ventas, es muy común escuchar las siglas CRM (*Customer Relationship Management*); no se trata de ninguna novedad. Los CRM son la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas

de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las empresas han comprendido la importancia de hacer un seguimiento exhaustivo de las ventas. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de las relaciones públicas o con decisores políticos.

Las relaciones públicas y las relaciones institucionales están precisamente basadas en el relacionamiento. No obstante, las herramientas orientadas a hacer un seguimiento exhaustivo del relacionamiento en las empresas no han sido integradas de manera generalizada. Y, sin embargo, representan una pieza clave en la transición hacia un modelo organizativo orientado a influenciar las decisiones regulatorias.

Los CRM adaptados a las necesidades de los departamentos de asuntos públicos y de comunicación son una de las soluciones que permiten hacer un seguimiento exhaustivo de las relaciones. Se trata, de hecho, de una de las soluciones que han permitido al 20 % de empresas que están satisfechas con su labor de asuntos públicos alcanzar un nivel óptimo de influencia en las decisiones regulatorias y políticas.

Las empresas necesitan influenciar las decisiones regulatorias que les afectan, puesto que éstas impactan fuerte y crecientemente en su negocio. Para ello, necesitan decantarse por un diseño adecuado e implementar principios organizativos que maximicen el relacionamiento político. En un entorno regulatorio complejo y cada día más competitivo, serán aquellas compañías que consigan influir en las decisiones políticas las que vayan un paso por delante respecto a sus competidores.

Las multilatinas

Ramón Casilda
Profesor y consultor de negocios iberoamericanos

La economía latinoamericana, una mirada

América Latina (AL) tiene un PIB de 5657 billones de dólares, equivalente al 8 % de la riqueza mundial, y cuenta con una población de 588 millones de habitantes, que representa aproximadamente el 8,5 % de la población del planeta. Durante las últimas tres décadas ha crecido, ha logrado reducir la pobreza y ha sido capaz de elevar el ingreso de sus ciudadanos hasta los 9536 dólares a precios corrientes o 13.000 dólares medidos según la paridad de poder adquisitivo (PPA)[17]. No obstante, no ha logrado cerrar la brecha de bienestar que la separa de los países más desarrollados o avanzados.

La región está dejando de ser una estrella en ascenso dentro de la economía global. Los expertos y los organismos internacionales han revisado a la baja sus previsiones de crecimiento, debido a que sufre una suave pero persistente desaceleración generalizada. El comienzo de un nuevo año típicamente trae una nueva dosis de optimismo, sin embargo, hoy lo que se siente en gran parte de América Latina es inquietud, ya que el 2015 comenzó con una nueva reducción de las expectativas de crecimiento, según Alejandro Werner, director del Departamento

17 Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar, *Crisis y reinvención del capitalismo. Capitalismo global interactivo*, Madrid, Editorial Tecnos, 2015.

del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI): «Ahora se prevé que la región crecerá un 1,3 %, aproximadamente la misma baja tasa que en 2014 y casi un punto porcentual por debajo de nuestro pronóstico anterior (octubre 2014)[18]. El desafiante contexto externo representa un lastre importante para muchos países. Pero no es demasiado tarde para hacer una lista de buenos propósitos para el año nuevo con el objetivo de abordar las debilidades internas y mejorar las perspectivas de crecimiento».

Los precios de las materias primas han seguido bajando debido al debilitamiento inesperado de la demanda en varias de las principales economías, entre ellas, China. El caso más notorio últimamente ha sido el del petróleo, donde el crecimiento de la oferta también ha desempeñado un papel importante en la disminución de los precios. En este contexto, el FMI ha revisado el pronóstico para el crecimiento mundial, fijándolo en el 3,5 % para 2015. Las perspectivas de crecimiento en Estados Unidos han mejorado, pero la debilidad en la eurozona, China y Japón está afectando la actividad mundial.

En este contexto de la economía mundial, en términos generales se prevé que la caída de los precios del petróleo sea neutral para América Latina y el Caribe en su conjunto, pero los efectos en cada país en particular son muy diferentes.

En el año 2012, creció el 3 %, en 2013, el 2,5 % y en 2014 el 0,8 %, cifras estas bastante por debajo del 4 %-5 % de los años previos a la crisis. América del Sur bajó bruscamente debido a factores internos, agravados por la desaceleración económica en la mayoría de sus socios comerciales internacionales y la caída mundial de los precios de los productos básicos, que impactaron en algunas de las economías más importantes. Por el con-

18 FMI, «América Latina y el Caribe: Enfrentando tiempos complejos», en *Regional Economic Outlook*, octubre 2014, Washington.

trario, el crecimiento en México y América Central se afianza debido al fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos[19].

América Latina y el Caribe: crecimiento del PIB real (porcentaje)

	2014	2015
América Latina y el Caribe[1]	**1.2**	**1.3**
Economías financieramente integradas[2]	2.4	2.8
América del Norte		
Canadá	2.4	2.3
México	2.1	3.2
Estados Unidos	2.4	3.6
América del Sur		
Argentina	-0.4	-1.3
Brasil	0.1	0.3
Chile	1.7	2.8
Colombia	4.8	3.8
Perú	2.5	4.0
Venezuela	-4.0	-7.0
América Central[3]	3.7	3.8
El Caribe		
Economías dependientes del turismo[4]	1.4	2.0
Países exportadores de materias primas[5]	2.6	2.9

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)* y cálculos del personal técnico del FMI.
[1] Promedio ponderado por la PPA.
[2] Promedio simple de Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.
[3] Promedio simple de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
[4] Promedio simple de Las Bahamas, Barbados, Jamaica y los Estados miembros de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU, por sus siglas en inglés).
[5] Promedio simple de Guyana, Suriname, y Trinidad y Tobago.

Como los organismos internacionales, la mayor parte de los analistas apuntan hacia una cierta recuperación en 2015 y 2016, que crecerá el 1,3 % y 2,3 % respectivamente, como consecuencia de las exportaciones impulsadas por la recuperación de los países de ingreso alto, así como por la llegada de mayores flujos de capital, que deberían situar al PIB en un promedio cercano al 2,6 % durante el período 2015-2017. Si bien la posibilidad de una desaceleración más fuerte de lo previsto en China y una

19 Banco Mundial, *Perspectivas económicas mundiales*, Washington, 13 de enero de 2015.

caída más pronunciada de los precios de los productos básicos y del petróleo representan riesgos importantes[20].

Si se desea mantener a largo plazo el crecimiento, es necesario realizar reformas estructurales y, en general, favorecer el acceso a fuentes de financiación más diversificadas, así como mejorar ampliamente el ambiente de los negocios. Este ambiente se está viendo perjudicado, y según el estudio de la Fundación Getúlio Vargas de Brasil (octubre 2014) registra su menor nivel desde julio de 2009. Igual ha sucedido con el índice de clima económico, que cayó desde los 84 puntos en julio de 2014 hasta los 75 en enero de 2015[21]. Ésta es la menor puntuación de los últimos cinco años (julio 2009), cuando la región sufría los efectos de la crisis económica internacional. Estos 75 puntos se encuentran por debajo del promedio registrado de los últimos diez años, que se sitúa en 102 puntos.

El estudio advierte que este fue el quinto trimestre consecutivo en el que América Latina se situó en un nivel desfavorable. La caída del clima de negocios en América Latina contrastó con su ligera mejoría en el mundo en general, desde los 105 puntos en octubre de 2014 hasta los 106 en enero de 2015, impulsada por un mejor ambiente tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, en donde el índice avanzó desde los 104 puntos hasta los 113 en tres meses, y en Japón como en España se comienza a percibir una mejoría.

Favorecer el acceso a fuentes de financiación diversificadas es una de las enseñanzas más destacables de la crisis económica mundial. La Federación Mundial de Bolsas indica que la Bolsa de Santiago (Chile) y Bovespa (Brasil) se encuentran entre las

20 Ibídem.

21 Encuesta realizada trimestralmente por la FGV en asociación con el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich entre 1071 especialistas de 117 países.

que mayor financiación han canalizado a sus respectivas empresas en 2013. En términos agregados, las bolsas de la región han aportado más de 50.000 millones de dólares, cifra que duplica la del ejercicio anterior. Ésta es una buena noticia, que indica el camino correcto y a cuya progresiva mejora debería aspirarse. No obstante, al igual que ocurre en España y otros países europeos, el acceso de las empresas a los mercados de capitales es limitado, pues éstos se concentran en las empresas de mayor tamaño. Hay, por tanto, un objetivo común, que es poder facilitar a las empresas de menor tamaño un acceso más amplio a la financiación por medio de los mercados de valores, lo que las ayudaría a crecer.

Al respecto, el Banco Mundial, en su informe «El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación»[22], señala que: «El sesenta por ciento de los trabajadores latinoamericanos lo hace en empresas con cinco o menos empleados. Esto hace que la creación de empresas en la región sea elevada, pero aquellas que sobreviven crecen a una tasa mucho más baja que en otras regiones de ingreso medio. El panorama económico en América Latina es tal que las empresas tienden a comenzar pequeñas y permanecer pequeñas. No hay nada malo por ser pequeño, pero mantenerse pequeño para siempre es un problema para la supervivencia».

Por otra parte, el tamaño no siempre es el mejor indicador del potencial de crecimiento y de generación de puestos de trabajo de calidad. De hecho, las empresas multinacionales

22 Daniel Lederman, Julián Messina, Samuel Pienknagura, Jamele Rigolini, «El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación», informe presentado en el marco de la jornada «Retos y oportunidades del emprendimiento en América Latina», organizada por la Fundación Ramón Areces junto con el Banco Mundial y coordinada por Ramón Casilda Béjar, en Madrid, 24 de junio de 2014. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf.

presentes en América Latina son mucho menos innovadoras; por otra parte, las multilatinas también sufren de un déficit de innovación, que afecta a su dinamismo, léase competitividad. De esta manera, el informe recomienda generar un ambiente económico que les permita innovar y competir, reduciendo así el poder de los monopolios, mejorar la productividad y diversificar sus riesgos[23]. Además, indica el informe, las multilatinas introducen nuevos productos a un ritmo menor que sus contrapartes en otros países en desarrollo. De hecho, en Ecuador, Perú, Jamaica, México o Venezuela, la tasa de creación de productos es menos de la mitad que en Tailandia o Macedonia, y bastante menor que en Corea del Sur.

Esta falta de innovación daña la competitividad, frena el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad, por lo cual no se produce el círculo virtuoso deseado. Se trata de construir una clase empresarial innovadora, cuyas empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso inversión extranjera directa, como es el caso de las multilatinas, no parezcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados[24].

Toda esta situación, aunque con la debida prudencia, hace que América Latina se encuentre en la llamada «trampa del ingreso medio». Hay que tener en cuenta que América Latina es una región de ingreso medio: un país tipo tiene unos ingresos per cápita un 25 % superiores a los del país tipo del mundo, pero un 80 % inferiores a los ingresos per cápita de un país desarrollado. Esto hace que su posición relativa esté decayendo: hace cincuenta años se encontraba en condiciones mucho mejores que las actuales en comparación con el resto del mundo y, a

23 Ibídem.
24 Ibídem.

pesar de los recientes progresos, ha sido incapaz de converger por ejemplo con Estados Unidos[25].

Definiendo la empresa multinacional

Los nombres colectivos constituyen una abstracción útil cuando definen una idea, pero resultan peligrosos cuando se toman como un fin en sí mismos. La definición del concepto de «empresa multinacional» ha sido y es objeto de discusión en la literatura especializada, en gran medida debido a la gran heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a su propia evolución en el tiempo[26].

Tal vez, lo que más sorprende es que la empresa multinacional haya tardado tanto tiempo en recibir un nombre colectivo y, por consiguiente, la posibilidad de una identidad definida. Su denominación se remonta a una ponencia de David E. Lilienthal[27] en el Carnegie Institute of Technology (abril de 1960): «Las corporaciones multinacionales». En ella, se refería a los problemas especiales de las empresas norteamericanas con operaciones industriales o comerciales en el extranjero con responsabilidad de gestión directa, ofreciendo la siguiente definición: «Me gustaría definir dichas empresas, que tienen su

25 Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein (ed.), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*, Banco Interamericano de Desarrollo. Informe anual 2014, Washington.

26 Véase: Ramón Casilda Béjar, *Crisis y reinvención del Capitalismo. Capitalismo global interactivo*, Madrid, Tecnos, 2015.

27 David E. Lilienthal fue director de la Corporación del Valle del Tennessee, más tarde de la Agencia de Energía Atómica y, a partir de 1955, director general de Development and Resources Corporation de Nueva York, establecida conjuntamente con el Banco de Inversión Lazard para conceder créditos a los países menos desarrollados. Lazard es la empresa matriz de Lazard Group, banco global de inversión independiente con oficinas en veintisiete países de Europa, América del Norte, Asia, Australia, América Central y América del Sur.

sede en su país de origen, pero que operan y funcionan también de acuerdo con las leyes y las costumbres de otros países, como empresas multinacionales»[28].

Para que se le reconociese la autoría del término, fue preciso que el *Wall Street Journal* editase su artículo: «El Mercado Común Europeo»: «Por lo que sé, durante mi conferencia en el Carnegie Technology, fue la primera vez que se utilizó la palabra multinacional; por tanto, me inclino a pensar que fui yo quien la inventó, para referirme a esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional». En cualquier caso, es bueno que este término pase a formar parte del lenguaje económico. Lilienthal se merece el mérito de haberlo acuñado y se acepta su autoría y su razonamiento al sugerir que la empresa multinacional tenía tres características definitorias[29]:

- Cuenta, por lo menos, con una base productiva o alguna forma de inversión directa en un país extranjero. Dispone de una perspectiva auténticamente internacional, pues su dirección toma las decisiones fundamentales sobre comercialización, producción e investigación en función de las alternativas disponibles en cualquier lugar del mundo.
- La alta dirección de la empresa es la que asume plenamente la responsabilidad de las operaciones en el extranjero, de modo que la división internacional se establece como departamento independiente a cargo de todas las operaciones internacionales.
- Pero, sobre todo, debe considerarse a las multinacionales como una organización integrada. El objeto es conseguir

28 Citado en Fieldhouse, «La multinacional: crítica de un concepto», en A. Teichova, Levy-Leboyer (coomp.), *Empresas multinacionales, finanzas, ercados y gobiernos en el siglo xx*, Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.

29 Véase *Bussiness Week*, 25 de abril de 1963.

los mayores beneficios, aun en perjuicio de los intereses de una parte determinada del todo.

La definición más corta de multinacional es la de «empresa que posee y controla activos productivos en más de un país»[30]. Para Gilpin es una «compañía de una nacionalidad en particular que es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional»[31]. Vernon introduce más matices al definirla como «compañía que conduce sus actividades en una escala internacional, sin tener en cuenta que existen fronteras nacionales, diseñando sus acciones desde una estrategia dirigida por el centro corporativo, es decir, desde su sede central, que está situada en el país de origen»[32].

Como se puede comprobar, en las definiciones anteriores, existe un común denominador, que es el control de una actividad empresarial en el exterior con presencia en al menos dos países, que pueden ser identificados como el país de origen (aquel al que pertenece la empresa) y el país donde se instala (aquel donde la empresa es propietaria de bienes o posee filiales).

Se considera la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna. Puede decirse que, tal como hoy las conocemos, iniciaron su desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial, durante las décadas de 1950 y 1960, años que impulsaron por doquier los acuerdos o convenios de colaboración interempresariales, que dieron paso a una serie de procesos de integración horizontal y vertical a consecuencia de los cuales la empresa multisectorial experi-

---

30 Dunning (dir.), *Economic analysis and the multinational enterprise*, Londres, George Allen&Unwing, 1974.

31 R. Gilpin, *Global political economy: understanding the international economic order*, Princeton University Press, 2001.

32 R. Vernon, *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of US Enterprices*, Basic Books, Nueva York, 1971.

mentó un extraordinario desarrollo, naciendo de esta manera los conglomerados o grupos industriales.

Las fusiones, absorciones y adquisiciones en la Comunidad Económica Europea (CEE) durante los años 1960 y 1970 convirtieron las grandes empresas europeas en multinacionales comparables con las norteamericanas. A diferencia de los Estados Unidos, el boom europeo de crecimiento empresarial externo fue de integración horizontal, con la eliminación de competidores y aumento, por tanto, del grado de concentración empresarial.

Por su parte, las empresas multinacionales japonesas son de fecha más reciente. En los años 1960 y, sobre todo, en los años 1970, Japón incrementó considerablemente su presencia en el comercio mundial por medio de las exportaciones. Este fenómeno se produce principalmente durante la década de 1980, cuando la balanza comercial arrojó un importante superávit con respecto a los Estados Unidos y la CEE, lo que provocó que estos países lo presionaran para que diera mayores facilidades a las importaciones de productos industriales procedentes del extranjero. La respuesta fue la de incrementar las exportaciones de capital por medio de inversiones directas en terceros países, que tuvo su momento estelar en la década de 1980.

En toda esta política empresarial, tuvo una participación significativa el todopoderoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), encargado de formular, durante muchos años, las políticas destinadas a elevar las cifras de crecimiento industrial, asegurándose de que el capital se dirigiera hacia los sectores más productivos de la economía japonesa, a la vez que evitaba que apareciesen procesos industriales destructivos generalizados. El MITI estaba considerado como el ministerio con mayor influencia directa sobre la economía de un país en el mundo.

Según estas definiciones de la empresa multinacional, podemos decir que su naturaleza se basa en el control y la propiedad que detentan en los distintos países donde se encuentran presentes.

Definiendo la empresa multilatina

Originalmente, el término *multilatinas* fueron acuñado por la revista *América Economía* en 1996. Con él se hacía referencia a las empresas locales que comenzaban a realizar negocios a lo largo y ancho de las Américas.

Su aparición, durante la década de 1990, coincidió con un contexto general de bonanza económica en la región y con la puesta en marcha del Consenso de Washington, cuyas políticas facilitaron los cambios experimentados en las últimas tres décadas en las economías latinoamericanas, permitiendo su modernización productiva e inserción internacional mediante una mayor apertura y liberalización. Beneficiándose además del buen momento económico, propiciado por los altos precios de las materias primas, que se incrementaron notablemente debido a la intensa demanda china y un entorno internacional muy favorable.

Al igual que las multinacionales, que tuvieron su origen en las empresas manufactureras industriales y extractivas (mineras), también las multilatinas comenzaron con las empresas extractivas (mineras) y continuaron con las manufacturas industriales, extendiéndose hacia otros campos tan diversos como la industria cementera, construcción e ingeniería, cosmética, agroindustria, biocombustibles, gastronomía, telecomunicaciones, siderurgia, petroquímica, audiovisual, distribución, grandes almacenes o aeronáutica.

El ejemplo más próximo de las multilatinas lo encontramos en las «multinacionales españolas»[33], que llevo analizando y siguiendo desde que iniciaron su proceso de internacionalización en esta región, y que también aprovecharon el buen momento económico con la incorporación de España a la Unión Europea y al Mercado Único. Desde que la economía española cuenta con multinacionales líderes, su transformación ha sido intensa en cuanto a su dimensión, organización, modernización y proyección internacional, razón por la cual el peso de España se ha visto notablemente incrementado y por la que ha adquirido una gran relevancia en el contexto mundial.

La expansión regional de las multilatinas

La expansión regional de las multilatinas, como se ha indicado, coincidió con un contexto de general bonanza económica y un entorno internacional muy favorable, una circunstancia decisiva para que se iniciara un ciclo de crecimiento vigoroso a lo largo y ancho del continente, que dio excelentes resultados, que a su vez propiciaron la confianza de los inversores en sus respectivos países.

Las estrategias de expansión regional, que buscaban el crecimiento, la diversificación y mayores beneficios, se vieron favorecidas por el establecimiento de múltiples acuerdos comerciales, cuyo fin era favorecer la integración regional mediante intercambios entre las distintas economías que participan de estos

33 Para más detalle, véase: Ramón Casilda Béjar, *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*, Madrid, Ediciones de la Universidad de Alcalá, 2002; *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, Barcelona, Granica, 2008; *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*, Madrid, ESIC Editorial, 2011.

tratados regionales, como, por ejemplo, Mercosur, Can, Caricom y, más recientemente, la Alianza del Pacífico[34].

Las 50 mayores multilatinas privadas en 2014

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2013	% EMPLEADOS EN EXTERIOR
1	CEMEX	MÉX	Cemento	14.953,90	77,7
2	LATAM	CHI	Aerotransporte	13.266,10	77
3	BRIGHTSTAR	USA/BO	Telecom.	10.600,00	84
4	GRUPO JBS - FRIBOI	BRA	Alimentos	39.658,00	59,2
5	SUDAMERICA-NA DE VAPORES	CHI	Naviera	3.206,00	83,1
6	TENARIS	ARG	Siderurgia metalurgia	10.597,00	74
7	TERNIUM	ARG	Siderurgi a metalurgia	8.530,00	70
8	AVIANCA-TACA	CO/SV	Aerotransporte	4.609,60	70
9	MEXICHEM	MÉX	Petroquímica	5.177,00	72
10	AJEGROUP	PER	Bebidas licores	1.745,00	77,7
11	TELMEX	MÉX	Telecom.	10.277,10	75
12	GERDAU	BRA	Siderurgia metalurgia	17.016,60	55
13	GRUMA	MÉX	Ali mentos	4.138,00	58,8
14	AMÉRICA MÓVIL	MÈX	Telecom	60.079,70	58
15	MASISA	CHI	Manufactura	1.364,70	68,4
16	ARAUCO	CHI	Celulosa papel	5.145,50	37,6
17	CENCOSUD	CHI	Retail	19.648,00	60,3
18	NEMAK	MÉX	Automotriz auto-partes	4.390,90	49,5
19	SONDA	CHI	Software datos	1.277,30	72,5
20	SIGMA	MÉX	Alimentos	3.744,10	95,2
21	ARTECOLA	BRA	Química	128.196,00	61,6
22	EMBOTELLADO-RA ANDINA	CHI	Bebidas licores	2.905,30	77,9
23	CMPC	CHI	Celulosa papel	4.974,50	43,8
24	MARFRIG	BRA	Alimentos	8.007,20	30,9

34 Ramón Casilda Béjar, «La Alianza del Pacífico y la Cumbre de Cali», en *El País* edición digital, 10 de junio de 2013.

25	INDRA	BRA	Multisector	4.011,60	53,7
26	COPA AIRLINES	PAN	Aerotransporte	2.608,30	24
27	GRUPO ALFA	MÉX	Multisector	15.560,30	28,9
28	ISA (INTERCO-NEX ELEC)	COL	Energía eléctrica	1.872,70	63,6
29	FEMSA (3)	MÉX	Bebidas	19.640,40	21,8
30	GRUPO BEL-CORP	PER	Química	1.963,00	79
31	GRUPO BIMBO	MÉX	Alimentos	13.785,00	39,8
32	MARCOPOLO	BRA	Automotri autopartes	1.766,80	60,2
33	PDVSA	VEN	Petróleo gas	116.256,00	6
34	IMPSA	ARG	Energía	689,6	54,8
35	SQM	CHI	Minería	2.203,00	4,4
36	MADECO	CHI	Manufactura	415,9	75
37	VALE	BRA	Minería	43.323,50	19,1
38	COCA-COLA FEMSA	MÉX	Bebidas licores	11.931,70	47,7
39	LOCALIZA	BRA	Logística	1.483,80	93,4
40	WEG	BRA	Manufactura	2.915,10	18,2
41	GRUPO NU-TRESA	COL	Alimentos	3.156,10	32,8
42	PETROBRAS	BRA	Petróleo gas	130.150,30	11,6
43	POLLO CAM-PERO	GUA	Alimentos	400	47,8
44	NATURA	BRA	Química farmacia	2.966,70	80,2
45	CONSTRUTORA ODEBRECHT	BRA	Construcción	4.101,50	32
46	GRUPO MO-DELO	MÉX	Bebidas	6.771,70	7
47	SUZANO PAPEL E CELULOSE	BRA	Celulosa papel	2.428,30	6
48	ALICORP	PER	Alimentos	2.047,80	46,7
49	METALFRIO	BRA	Electro.	344,1	53
50	FALABELLA	CHI	Retail	12.653,30	47,7

Fuente: América Economía. Ranking 2014. Santiago de Chile.

Según los datos que anualmente presenta la revista *América Economía*, donde se recoge la clasificación de las primeras cincuenta multilatinas, Brasil ocupa el primer lugar con catorce empresas, México, el segundo con doce, el tercero, Chile con

once, seguido de Colombia, Perú y Argentina con tres respectivamente (cuadro 2).

Durante el 2014, las ventas totales de las mayores cincuenta multilatinas crecieron un 29 % respecto al año anterior. En un primer análisis, se puede constatar que internacionalizar las operaciones es una buena forma de protegerse contra las políticas económicas de cada país (ciclo económico), a la vez que se diversifican riesgos y se aprovechan las sinergias.

Durante las últimas dos décadas, las multilatinas han experimentado una creciente expansión regional, y por extensión, en los mercados internacionales, facilitada, como se ha indicado, por las políticas adaptadas de apertura y liberalización económica del Consenso de Washington, pero también, y esta dimensión hay que reconocerla, por el regionalismo abierto de la CEPAL.

Se han utilizado diferentes estrategias de crecimiento en función de las singularidades de los países de procedencia y destino, si bien comparten algunos patrones comunes. Por ejemplo, las chilenas prefieren crecer en el bloque que conforman Perú, Argentina, Colombia y Brasil. Las estrategias más utilizadas han sido y siguen siendo las fusiones y las adquisiciones. Un ejemplo lo constituye la fusión que protagonizaron la aerolínea chilena Lan Chile y la brasileña TAM, dando origen a LATAM, que se sitúa entre las diez aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de cien destinos y veinte países. Otra estrategia en la misma línea es la adoptada por Itaú, el mayor banco privado brasileño, que fusionó su filial en Chile con el colombiano CorpBanca, una operación que le da acceso a los mercados de Colombia, Perú y América Central. La entidad resultante, Itaú Corp Banca, tiene como socios mayoritarios a Itaú Unibanco y Corp Group.

Esto indica que el mapa empresarial latinoamericano se encuentra sometido a rápidos cambios y variaciones, como lo demuestra la intensa actividad de grupos colombianos y chilenos con la adquisición de importantes multinacionales europeas que habían decidido desinvertir en la región. Éstas son algunas de las operaciones más significativas:

- Grupo Aval (Colombia): Compró por 1900 millones de dólares en Centroamérica el Banco BAC Credomatic, brazo financiero de General Electric .
- Grupo Aval (Colombia): Adquiere la AFP Horizonte de Colombia del BBVA por 530 millones de dólares.
- Grupo Aval (Colombia): Se ha hecho por trescientos millones de dólares con la editorial El Tiempo, del grupo español Planeta.
- Grupo Aval (Colombia): Se hace con la histórica filial del BBVA en Panamá por 646 millones de dólares.
- Davivienda (Colombia): Compró la operación del HSBC (Reino Unido) en Costa Rica, Honduras y El Salvador por valor de 801 millones de dólares.
- Grupo Gilinski (Colombia): Adquirió la operación del HSBC (Reino Unido) en Colombia, Uruguay, Paraguay y Perú por 400 millones de dólares.
- Grupo Sura (Colombia): Compró a ING de Holanda los activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en Chile, México, Perú, Uruguay y Colombia, una operación de 3763 millones de dólares.
- Grupo Argos (Colombia): Se quedó con diversos activos de la cementera francesa Lafarge en Estados Unidos, desembolsando 760 millones de dólares.
- ISA (Colombia): Adquirió la filial Intervial Chile de Cintra (España) por 580 millones de dólares.

- Corpbanca (Chile): Compró al Grupo Santander la operación Santander Colombia, que se totalizó en 1225 millones de dólares.
- Corpbanca (Chile): Se hizo con Helm Bank en Colombia por 1278 millones de dólares.
- Cencosud (Chile): Adquirió los hipermercados franceses Carrefour y sus tiendas en Colombia por 2600 millones de dólares.
- Compañía Sudamericana de Vapores (Chile): Se fusionó con Hapag-Lloyd, su competidor alemán de transporte marítimo por contenedores, convirtiéndose en la cuarta empresa mundial del sector, con una facturación de 8700 millones de dólares. La sede central estará en Hamburgo y en Santiago de Chile estará la central regional.
- Abbott Laboratories (Estados Unidos): Compra de la chilena CFR Pharmaceuticals, especializada en medicamentos genéricos, siendo una de las mayores compañías en la región dedicadas al desarrollo, producción y venta de medicamentos en quince países latinoamericanos y en Vietnam. Cuenta con 7000 empleados y dirige plantas de producción y centros de investigación en Chile, Colombia, Perú y Argentina. La compra asciende a 2900 millones de dólares, y el total de la operación supone 3330 millones si se tiene en cuenta la deuda que acumula la chilena. Abbott doblará su presencia en el mercado de genéricos en Latinoamérica y sus ingresos se elevarán en 900 millones anuales.

Es preciso destacar que estas transacciones denotan un cambio importante en el patrón de crecimiento, pues, hasta hace algunos años, estas adquisiciones eran casi exclusivamente potestad de las multinacionales de los países avanzados,

como puede ser el caso de España[35]. Este auge de las multilatinas demuestra sus excelentes capacidades en la adaptación y transformación de sus recursos para competir exitosamente en la dimensión regional, como es el caso de las multilatinas aéreas.

Estrategias de crecimiento regional de las empresas aéreas[36]

Por su naturaleza, el transporte aéreo es un sector en constante transformación, en busca de un mayor tamaño para competir con éxito internacionalmente. En el ámbito internacional, es muy intensivo en capital, con economías de red que facilitan la integración de filiales en diferentes países y con posibilidad de construir marcas globales.

Al mismo tiempo, por su carácter estratégico, es un sector muy regulado y protegido por los gobiernos nacionales. De hecho, en América Latina es uno de los pocos sectores en donde la propiedad extranjera de las empresas está limitada por ley. Estos factores han generado una consolidación parcial de la industria, dominada completamente por empresas de la región.

Durante la apertura y liberalización de los servicios públicos, que tuvo lugar en los años 90, se podría haber sospechado que las aerolíneas seguirían el mismo camino que las empresas eléctricas o de telecomunicaciones y acabarían controladas por grupos extranjeros; sin embargo, la realidad ha sido muy diferente.

---

35 Para más detalle, véase de Ramón Casilda Béjar: *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*, Universidad de Alcalá, 2002; *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, Barcelona, Granica, 2008; *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*, Madrid, Esic Editorial, 2011.

36 Fuente: O. de Groot y Miguel Pérez Ludeña, «Foreign direct investment in the Caribbean: trends, determinants and policies», en *Caribbean Studies and Perspectives*, n.º 35, CEPAL..

De hecho, las adquisiciones por parte de inversionistas internacionales fueron pocas y sin éxito. La principal fue la de Aerolíneas Argentinas, comprada sucesivamente por Iberia y Marsans —ambas españolas— antes de ser renacionalizada en 2008. Del mismo modo, Continental adquirió una participación mayoritaria en Copa de Panamá, empresa que tampoco generó los beneficios esperados, lo que indujo a Continental a ir retirándose a partir de 2005.

En contradicción con los resultados de las operaciones emprendidas por compañías extranjeras, la integración de empresas locales y regionales en la industria aérea ha avanzado considerablemente en los últimos años. El ejemplo principal es LATAM, procedente de la fusión entre LAN de Chile y TAM de Brasil, actualmente la línea aérea más grande de América Latina y el Caribe. Además de en estos dos países, opera en otros países latinoamericanos desde una posición relevante a través de LAN Perú, aerolínea líder en este país, LAN Colombia y LAN Argentina, las segundas aerolíneas más importantes en sus respectivos mercados.

Como segundo grupo aéreo más importante de la región, se encuentra Avianca, la antigua aerolínea nacional de Colombia, que se fusionó en 2009 con TACA Airlines[37], de origen centroamericano y con sede en El Salvador, y que había absorbido a Lacsa, la aerolínea de Costa Rica. Desde 2013 Avianca ha unificado bajo su marca sus filiales en Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. Con sus extensas operaciones, Avianca ofrece una red más densa de servicios que sus principales competidores. Actualmente, el grupo Avianca es propiedad de Synergy Group Corporation,

37 Fue una fusión estratégica y tanto Avianca como Taca mantienen su imagen corporativa. La fusión busca fortalecer los servicios de ambas compañías en la región y generar sinergias.

fundado por Germán Efromovich, empresario boliviano, naturalizado brasileño y colombiano. En 2012, Synergy también intentó comprar TAP Portugal, pero su oferta fue rechazada por el Gobierno portugués.

La aerolínea Copa ha optado por una estrategia diferente y ha utilizado su base en Panamá como centro de conexión de los destinos de larga distancia en América Latina y el resto del mundo. La única excepción que ha hecho fue la compra de Aero República en 2005, denominada desde 2010 Copa Airlines Colombia, la tercera mayor aerolínea de Colombia.

Las aerolíneas en el Caribe, al igual que las empresas de otros sectores, establecen redes de filiales en varios países para reducir los costos de operación en mercados muy pequeños. La aerolínea nacional de Trinidad y Tobago, Caribbean Airlines, inició operaciones en 2007 para sustituir a West Indies Airways (BWIA), firma británica que quebró. En 2010, Caribbean Airlines adquirió las operaciones restantes de Air Jamaica, convirtiéndose también en la aerolínea de bandera jamaicana. A finales de 2012, Caribbean Airlines se convirtió asimismo en la aerolínea de bandera de Guyana. También destaca Leeward Islands Air Transport (LIAT), otra línea aérea panameña caribeña, que es copropiedad de once gobiernos del Caribe y cuenta con importantes centros de operaciones en Antigua y Barbuda, Barbados, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago, además de accionistas privados.

Lo que distingue a estos grandes grupos de aerolíneas en América Latina es, sin duda, su carácter de red. En cada país de la región, la operación del grupo se ejecuta mediante aerolíneas individuales, filiales de una empresa matriz, a fin de cumplir con las exigencias normativas locales de limitar la participación extranjera en la industria aérea. La mayoría de los países de América Latina exige que los inversores extranjeros sólo

puedan controlar parcialmente la propiedad de una línea aérea nacional (a menudo no más del 50 %) y restringe los vuelos de las líneas aéreas en determinadas rutas, sobre todo en el tráfico interno. Esto añade una carga organizacional a las líneas aéreas cuyo objetivo es crear este tipo de redes panregionales. En el caso de Avianca y LATAM, esto ha significado trabajar con subsidiarias de propiedad parcial.

Es el caso de LAN, que sólo posee el 49 % de LAN Perú y LAN Argentina y el 45 % de LAN Colombia. Sin embargo, estas empresas son una parte integral de LATAM, que dispone de la propiedad de los aviones en lugar de las compañías aéreas locales. Cuando TAM fue adquirida en 2012 por LAN, hubo que suscribir un acuerdo específico para dar cabida a los requisitos legales del Brasil. Al final, TAM es 100 % propiedad de LATAM Chile, pero el 80 % de los derechos de toma de decisiones políticas recae en inversionistas brasileños, para cumplir así la ley de este país, que exige que el 80 % de las compañías aéreas nacionales pertenezcan a propietarios nacionales. Siguiendo una estrategia similar, Avianca no ha integrado completamente a Lacsa en sus operaciones para mantener el carácter de aerolínea de bandera del que goza en Costa Rica.

La razón por la cual estas grandes redes han tenido éxito en América Latina y el Caribe parece radicar en el menor tamaño relativo de los mercados nacionales y en la fuerte demanda de opciones de vuelos en todo el continente. Además, los empresarios de la región han sido suficientemente creativos como para operar dentro de los marcos legales de cada país y explotar las posibilidades de ampliación de sus redes.

Por último, cabe mencionar que no todas las principales aerolíneas de la región participan de este proceso de internacionalización regional, del cual tienden a excluirse aquellas que operan en los principales mercados internos de la región.

Así, una de las aerolíneas más grandes de América Latina es Aeroméxico. El operador aéreo mexicano ha seguido una estrategia distinta a la de LATAM o Avianca y se ha centrado en su extensa red nacional, además de en sus conexiones con los Estados Unidos. Estas dos características (el mercado interno y las oportunidades en los Estados Unidos) constituyen probablemente la razón por la cual la compañía aérea no ha sentido la necesidad de operar en red.

Otra gran aerolínea de América Latina y el Caribe es la brasileña Gol, único operador de bajo costo, que sirve sobre todo en el enorme mercado interno. No obstante, es una empresa cotizada, que presenta un gran espacio para la expansión en su mercado nacional.

También es preciso resaltar el impacto favorable de las multilatinas en un proceso tan importante como es la integración regional[38]. Esto se produce debido al voluminoso y creciente nivel de operaciones, proyectos e inversiones fuera que se llevan a cabo en toda la región, haciéndose evidente su contribución en la profundización, cohesión e integración de los mercados latinoamericanos, relacionando productores y consumidores como nunca antes se había logrado y a una velocidad no conocida en los tratados y acuerdos establecidos durante todos estos años[39]. En consecuencia, se hace necesario aprovechar estas dinámicas para incorporarlas lo más amplia y extensa-

38 En la XXIII Cumbre Iberoamericana (Ciudad de Panamá, 16-18 de octubre de 2013), en la ceremonia de apertura, el presidente de Panamá, Ricardo Martinelli, expresó solemnemente que «la integración es el futuro nuestro», a lo que añadió: «Si reflexionamos sobre el futuro de la cumbre, concluiremos que los países podrán encontrar en la comunidad iberoamericana una herramienta útil para desarrollarse y fortalecerse en el siglo XXI».

39 Estos acuerdos de integración, que cubren ampliamente todos y cada uno de los aspectos, son por sus siglas: ACS, ALADE, ALBA, CA-4, CAN, CARICOM, CELAC, MERCOSUR, NAFTA, OEA, OECS, OTCA, PARLACEM, SELA, SICA, UNASUR y AP.

mente posible en beneficio de la integración regional, que, por cierto, dista mucho aún de lo planeado.

A este respecto, el Instituto de Integración para América Latina y el Caribe (INTAL)[40] muestra que durante el período 2003-2013 el comercio entre los países sudamericanos tuvo un desempeño que superó el dinamismo de las exportaciones mundiales y de las ventas de la región hacia el resto del mundo. El crecimiento más relevante del intercambio intrasudamericano durante este tiempo se produjo en los flujos de comercio intraindustrial, tanto de manufacturas como de productos basados en recursos naturales[41].

En general, las economías latinoamericanas se complementan entre sí. Las especializadas en la producción de materias primas se complementan con las más especializadas en manufacturas. INTAL deduce que la región muestra un panorama heterogéneo en materia de comercio e identifica flujos industriales significativos en 11 de las 66 relaciones bilaterales mantenidas entre 2003-2013. Muestra que sólo tres economías (Argentina, Brasil y Uruguay) tienen un índice de comercio intraindustrial alto, aunque Colombia y Ecuador están cerca de alcanzarlo. Argentina y Brasil son los países donde los flujos intraindustriales son más relevantes, mientras que en el resto de los casos casi no existe un intercambio bidireccional. Aquí es donde las multilatinas pueden actuar para revertir y potenciar los flujos intraindustriales.

Estos datos, sin duda, contribuyen al debate sobre la integración latinoamericana y permiten extraer conclusiones relevantes, tanto para los hacedores de política como para el sector

---

40 INTAL es un instituto que pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo con sede en Buenos Aires (Argentina).

41 Para más detalle, véase la nota técnica: Romina Gayá y Kathia Michalczewsky, *El comercio intraregional sudamericano: patrón exportador y flujos intranduslriales*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, 2014.

privado, debido a que los flujos de intercambio representan uno de los aspectos clave de la integración económica. Diversificar la oferta exportadora regional y penetrar en nuevos mercados como lo están haciendo las multilatinas mexicanas en España, así como desarrollar flujos de intercambio intraindustrial, que favorecen la obtención de ganancias del comercio derivadas de las economías de escala, la incorporación de tecnología y la creación de redes comerciales, repercute positivamente sobre el resto de la economía y propicia la expansión regional y los negocios.

Haciendo negocios en América Latina

Según el informe *Doing Business 2015* del Banco Mundial, más allá de la eficiencia, continúa el progreso en el entorno regulatorio de los negocios en muchas economías de América Latina. Los empresarios locales en América Latina percibieron mejores condiciones para hacer negocios en el último año, manteniéndose el fuerte ritmo reformista para mejorar las regulaciones empresariales. Según el informe, la mitad de las economías de la región implementaron al menos una reforma regulatoria en 2013/2014.

El informe establece que ciertas economías de América Latina y el Caribe adoptaron medidas para eliminar los obstáculos a la actividad empresarial y robustecer las instituciones legales. Por ejemplo, tanto Costa Rica como Guatemala adoptaron un sistema electrónico para la presentación y el pago de los impuestos empresariales, ahorrándose más de sesenta horas al año en el tiempo empleado para el cumplimiento de cargas tributarias. Uruguay aprobó una ley cuyo objetivo es acelerar la resolución de litigios comerciales e im-

plementó un sistema de inspección basado en riesgos que reduce el tiempo de despacho de aduanas.

Cabe destacar, por otra parte, que Colombia es la economía donde es más fácil hacer negocios. Adicionalmente, ha implementado la mayor cantidad de reformas regulatorias en la región desde 2005, un total de veintinueve reformas. Por ejemplo, en 2013/2014, facilitó el acceso al crédito a través de una nueva ley que mejora el régimen de garantías mobiliarias. Junto a Colombia, en los cinco primeros lugares en facilidad para hacer negocios se encuentran Perú, México, Chile y Puerto Rico. Estas economías se ubican entre las de mejor desempeño a nivel mundial en varias de las áreas medidas por el informe. Por ejemplo, hace diez años, un empresario peruano habría tardado más de 33 días en registrar el traspaso de una propiedad. Ahora le llevaría sólo 6,5 días, menos tiempo que en los Estados Unidos (15 días) o Austria (20,5 días). «Desde hace casi una década, algunas economías de América Latina han mejorado su entorno empresarial, llegando en muchos casos a niveles equiparables a las mejores prácticas globales», afirma Augusto López-Claros (director del grupo de indicadores globales, economía del desarrollo del Banco Mundial), que considera que «acelerar y ampliar este proceso ayudaría a cerrar la brecha con aquellas economías con el mejor desempeño global e impulsaría la competitividad».

En esta edición, por primera vez, *Doing Business* recopiló información para una segunda ciudad en las once economías con población superior a los cien millones de habitantes. En Brasil, se analizan las regulaciones de negocios en São Paulo y Río de Janeiro, y en México, en la Ciudad de México y el Distrito Federal. El informe revela que las diferencias entre ciudades son más comunes en indicadores que miden las etapas, el

tiempo y el costo para completar operaciones regulatorias en las cuales las agencias locales juegan un papel más importante.

El informe revela que Singapur encabeza la clasificación global en facilidad para hacer negocios, acompañada por las diez principales economías con los entornos regulatorios más favorables para los negocios: Nueva Zelanda, Hong Kong, China, Dinamarca, República de Corea, Noruega, Estados Unidos, Reino Unido, Finlandia y Australia.

La expansión internacional

La expansión internacional realizada por las multilatinas ha hecho perder cierta vigencia a algunas propuestas relacionadas con las teorías tradicionales. Para ciertos autores, actualmente, el acceso a una mano de obra barata, el control de recursos naturales o habilidades productivas no son argumentos suficientes para explicar estas tendencias de crecimiento. Las nuevas tendencias se apartan de estos planteamientos y, por ejemplo, la innovación y la calidad son rasgos distintivos de las principales empresas que se expanden internacionalmente, como es el caso de las multilatinas.

Esta expansión presenta algunas singularidades; así, hay quienes sostienen que encuentran ciertas ventajas cuando operan en entornos culturales próximos, como por ejemplo en Angola, donde las multilatinas brasileñas se han implantado rápidamente con éxito y emprenden grandes proyectos de construcción, ingeniería e infraestructuras.

Y es que la proximidad del entorno cultural, como puede ser el idioma común, permite desarrollar habilidades para generar actitudes y comportamientos beneficiosos a la hora de establecer relaciones con su entorno, como fue el caso de las empresas españolas, que se vieron ampliamente favorecidas en su veloz

y exitoso despliegue inversor en América Latina por el idioma común[42], vínculo realmente muy valioso. Dentro de un proceso de crecimiento internacional, la comparación del entorno institucional de procedencia y el entorno del país donde se invierte puede ofrecer «señales» del grado de facilidad o dificultad que se encontrará durante el proceso de internacionalización, así como en el desarrollo posterior de sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, la empresa intentará ingresar en aquellos países cuyas condiciones sean similares o inferiores a las de su país de origen, aprovechándolos para incrementar su ventaja competitiva. Esta hipótesis explica en gran medida el comportamiento, por ejemplo, de las multilatinas colombianas[43] y el espectacular crecimiento de sus ventas, muy por encima de las mexicanas y brasileñas, un fenómeno que llama la atención de diferentes estudiosos[44].

Respecto a las inversiones extranjeras directas que realizan las multilatinas, éstas presentan una gran volatilidad año tras año, en parte porque el número que originan estos flujos es todavía limitado y se concentran en proyectos específicos. Algunos ejemplos los encontramos en multilatinas brasileñas[45] como Jbs-Friboi, Embraer, Natura, Petrobrás y Vale, estas dos últimas con mayor proyección global y presencia en todos los

---

42 Ramón Casilda Béjar, *El español en el mundo. Una década de inversiones españolas en Iberoamérica (1990-2000)*, Madrid, Anuario del Instituto Cervantes, 2011.

43 V. Andonova y M. Losada, «Las nuevas multilatinas y sus retos. El caso Colombia», en *Revista de negocios ITAM*, n.º 34, 2010, México.

44 R. Casilda Béjar, «Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina», en Gonzalo Brujó, *LANMARQ*, Madrid, LID Editorial, 2014.

45 Véase: Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juesas, «Brasil. Las multilatinas. El reto de la internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras», en *Brasil, un socio estratégico para España. Boletín económico de información comercial española*, n.º 2054, junio de 2014. Ministerio de Economía y Competitividad.

continentes; mexicanas como América Móvil, Cemex, Femsa y Bimbo, que destacan por sus posiciones internacionales, o chilenas, cuyo dinamismo las lleva liderar sectores como el vinícola por medio de Concha y Toro, que exporta a más de cien países; entre las peruanas, que vienen ganando posiciones, sobresalen Aje Group, del sector de bebidas, que tiene presencia en más de diez países, y Astrid & Gastón, emblema del sector de la restauración con operaciones en ocho países entre América Latina y España.

Como receptor internacional de IED, Brasil es el primer país de la región y el cuarto mundial. En 2013 recibió 63.000 millones de dólares, mientras que Rusia, con 94.000 millones, es el tercero y la India aparece en quinto lugar con 28.000 millones (también países BRIC). Estados Unidos, con 159.000 millones de dólares, encabeza una lista en la que China ocupa la segunda posición con 127.000 millones[46].

Recordar además que las multilatinas argentinas fueron las pioneras en internacionalizarse. La fábrica de calzado Alpargatas (actualmente propiedad brasileña) en 1890 abrió una filial en Uruguay y seguidamente en Brasil. Le siguió la agrícola Bunge & Born, que en 1905 instaló un molino en Brasil y seguidamente lo hizo en Uruguay y Perú, lo que, mucho después, daría lugar a actividades industriales; sin embargo, actualmente las brasileñas tienen el liderazgo y cuentan con importantes multilatinas internacionalizadas. Aunque entre las numerosas operaciones de fusiones y adquisiciones internacionales, según el *ranking* de las multilatinas brasileñas en el exterior sólo quince de las cuarenta que lo componen aumentaron su índice de internacionalización en comparación al 2008 (Fundação Dom Cabral, 2013).

---

46 *Informe sobre las inversiones en el mundo 2014*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD).

Respecto a las 65 multilatinas más internacionales (*América Economía*, 2014), Brasil es el país líder en la región con un total de veinticinco empresas, seguido por México con catorce, Chile con doce y Argentina y Colombia con cuatro. En cuanto a las empresas que operan en mayor cantidad de países, en primer lugar se encuentra Brightstar[47] (Bolivia-Estados Unidos), que lo hace en cincuenta, seguido por Weg (Brasil) en 49, Lupatech (Brasil) en 39, Vale (Brasil) en 39 y Cemex (México) en 36. El empleo marca las siguientes posiciones: Femsa (México) es la que cuenta con un mayor número de trabajadores (177.470), en segundo lugar Andrade Gutiérrez (Brasil), con 175.503, en tercer lugar el Jbs-Fribobi (Brasil), con 128.036, seguido por Brasil Foods (Brasil), con 127.982, y Bimbo (México), con 126.747.

Estas cifran ponen en evidencia la importancia, la trascendencia y el alcance que tienen las multilatinas para la industrialización y modernización latinoamericana, pues cubren un amplio espectro productivo y, al mismo tiempo, son la palanca con la cual deben contar los gobiernos para el crecimiento y, por extensión, para lograr una mayor presencia y una más fructífera inserción y proyección internacional, como es el caso de México y sus multilatinas en España.

Multilatinas mexicanas en España. Las operaciones más importantes 2012-2014

La creciente presencia inversora de México en España durante los últimos años se concreta con las importantes compras realizadas por parte de inversores mexicanos aprovechando las

47 Aunque tiene su sede central en Miami, su fundador es el empresario boliviano Marcelo Claure, actual CEO. En enero de 2014, Soft Bank invirtió 1260 millones de dólares lo que le da el control sobre la compañía. Brightstar es el mayor distribuidor inalámbrico especializado del mundo y un líder en la innovación de servicios diversificados de esta industria.

variadas oportunidades que brindan los diferentes sectores debido a la crisis económica. México es el sexto mayor inversor en España con un volumen de IED acumulado cercano a los 19.500 millones de euros, seguido a bastante distancia de Brasil con 5683 millones[48].

Participaciones financieras en bancos, inmuebles, transporte terrestre, alimentación y navieras hacen de México el país latinoamericano que más presencia inversora tiene en la economía española. La posición de España como puerta de entrada en Europa y el ajuste de precios por la crisis permiten adquisiciones a niveles altamente atractivos, lo cual provoca una actividad sin precedentes. Éstas son algunas de las grandes operaciones del capital mexicano.

La pionera fue Petróleos Mexicanos (Pemex), cuando entre los años 1990 y 1992 adquiere un 5 % de Repsol y, a partir de aquí, aumenta sucesivamente sus posiciones hasta llegar al máximo del 9,34 %, que lo convierte en el segundo accionista. Finalmente, el 4 de junio de 2014, decidió desprenderse del 7,86 %, lo cual es el inicio de nuevos planes desde el horizonte que brinda la reforma energética promulgada por el Gobierno del presidente Peña Nieto el 10 de diciembre de 2013.

El empresario Carlos Slim realizó en 2012 una importante inversión mediante la compra de 439 sucursales de La Caixa por 490 millones de euros. De esta forma, comenzaba su negocio inmobiliario, como en México, donde Inmobiliaria Carso constituye uno de los principales pilares de su conglomerado empresarial. A la vez cuenta con casi el 1 % del capital de Caixabank, que es la mayor participación a título individual. Lo singular de estas operaciones es que mantienen una relación muy estrecha, con un intercambio accionarial entre el grupo bancario

48 Fuente: Registro de Inversiones. Dirección General de Inversiones y Comercio. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad.

español y el *holding* financiero del grupo: Inbursa, pues, en 2008, La Caixa adquirió el 20 % de Inbursa, *holding* financiero de Slim.

El fondo norteamericano Fintech, liderado por el financiero mexicano David Martínez, ha adquirido el 4,94 % del Banco Sabadell. En esta gran apuesta por la entidad participa también el inversor colombiano Jaime Gilinsik, que cuenta con el 7,5 % y se ha convertido en el primer accionista del banco con una inversión de 700 millones de euros. Gilinsik es propietario del cuarto banco local de Colombia, GNB Sudameris, que controla un 4 % del mercado colombiano y que ha salido fortalecido al integrar el negocio de HSBC en cuatro países latinoamericanos. Otra adquisición, por el momento, es la entrada en el capital de Liberbank de las empresas mexicanas Davinci Capital, con el 2 %, e Inmosan, que ha tomado el 7,02 % y se convierte así en el tercer accionista.

Parte de un grupo de inversores mexicanos encabezado por la familia Del Valle se hizo con el 6 % de Banco Popular por 450 millones de euros. A cambio, el Banco Español toma una participación del 24,9 % del banco mexicano Bx+ por 97 millones de euros. La operación refuerza aún más la solvencia del Popular y le permite iniciar su expansión internacional en México y, por extensión, en América Latina desde su experiencia y liderazgo en el segmento de las pymes y particulares. Por su parte, Bx+ (Ve por más) espera triplicar su tamaño en un plazo de cinco años. En la actualidad, cuenta con 23.000 clientes y su balance presenta unos activos que alcanzan los 1850 millones de euros. El ratio de mora es inferior al 1,6 % y su nivel de solvencia alcanzaba el 12,5 % en el momento de la operación.

Fibra Uno adquiere 253 sucursales del Banco Sabadell Atlántico del fondo británico Moor Park Capital Partners por casi trescientos millones de euros. Ésta ha sido la operación inmobiliaria más importante de 2013 en el sector. El banco se

queda como inquilino de las sucursales durante 35 años, con un mínimo de 25 de obligado cumplimiento.

El grupo ADO adquiere Avanza, la mayor empresa española en el negocio de transporte urbano y la segunda por trayectos de largo recorrido. El nuevo propietario cuenta con 2000 autobuses y una facturación próxima a los 450 millones de euros. Aunque se desconoce el precio de la operación, podría estar en torno a los ochocientos millones de euros.

La empresa de congelados mexicana Sigma y la sociedad china Shuanghui, como un ejemplo práctico de lo que significan las alianzas globales, comparten la propiedad del líder español de la industria cárnica Campofrío, valorado en 695 millones de euros. El acuerdo subraya el renovado interés por España como puerta de entrada hacia otros mercados europeos. Para Sigma, que forma parte del grupo mexicano Alfa, el acuerdo abre la posibilidad de llevar reconocidas marcas como Fud y Nochebuena desde Estados Unidos y América Latina hacia Europa, donde ambas compañías desean consolidar la destacada posición de Campofrío.

El TEC de Monterrey se encuentra presente en España, con la producción de contenidos y cursos de formación en la modalidad de e-Learning para BBVA, que a su vez posee el mayor banco en México, Bancomer, que es el que más contribuye a su cuenta de resultados. Otras empresas tecnológicas de sistemas de información como Neoris, BSD Enterprise o Softtek, este último cuenta con un centro de investigación en A Coruña, constituyen una muestra del dinamismo y competitividad tecnológica mexicana.

Bimbo construye nuevas fábricas, dentro de las que destaca la factoría en Azuqueca de Henares (Guadalajara), donde invirtió cincuenta millones de euros, contando con una única línea de producción de pan de molde, que es la más grande,

rápida y eficiente de Europa, diseñada por la propia compañía. Durante los próximos años, aunque no ha fijado un número concreto de nuevas instalaciones, ni emplazamiento, ni inversión, proyecta seguir creciendo y también que la sede central de Barcelona no sólo controle el mercado ibérico, sino también Europa y el norte de África.

Pemex, a través de su filial PMI, se ha convertido en accionista mayoritario de Hijos de J. Barreras, el astillero privado más grande de España, que tiene más de cien años de historia. El alcance de la reforma energética implica no sólo la llegada de nuevas empresas a México, sino también la expansión internacional de Pemex. La estrategia de PMI es hacerse con las capacidades y la tecnología avanzada de Barreras para llevarlas a México a fin de desarrollar barcos más grandes y avanzados.

El empresario Roberto Alcántara invirtió en el grupo Prisa cien millones de euros, lo que le otorga un 9,3 % y lo sitúa como principal accionista particular. De esta manera, el grupo refuerza la apuesta por Latinoamérica, donde es el grupo de medios de comunicación líder en educación, información y entretenimiento en lengua española y portuguesa. Está presente en veintidós países, con una audiencia de más de sesenta millones de usuarios (40 % en España y 60 % internacional) a través de sus marcas globales, como *El País*, Santillana, 40 Principales, Cadena SER o radio Caracol, entre otras muchas. Más testimonial es la presencia de Slim, si bien llegó a mantener una participación superior al 3 %, que se diluyó tras las últimas ampliaciones de capital. Gruma, uno de los principales fabricantes mundiales de tortitas de maíz, adquirió recientemente la factoría de Mexifoods España con el objetivo de invertir, modernizar y ampliar la capacidad de la planta española. Comenzará a producir sus tortitas, wraps y demás productos

para el sur de Europa, para lo cual tiene previsto invertir 35 millones de euros.

A toda esta dinámica se añade la distinción del empresario mexicano Valentín Díez Morodo, galardonado con el Premio Enrique V. Iglesias al Desarrollo del Espacio Empresarial Iberoamericano en su primera edición 2014. Díez Morodo es el vicepresidente y uno de los fundadores del Grupo Modelo, del que, tras su venta a la compañía belga-brasileña AB INBEV, la mayor empresa fabricante de cerveza en el mundo, continúa siendo accionista. También destaca el nombramiento de Carlos Fernández González como consejero independiente del Santander en la nueva etapa del banco desde la presidencia de Ana Patricia Botín. Este empresario mexicano es presidente del Grupo Modelo y forma parte de diferentes consejos y organizaciones entre los que destacan el Grupo Televisa y Emerson Electric Co. Además, fundó la Academia Mexicana de la Comunicación, la Fundación Carolina y la Fundación Beca y es presidente del Consejo Consultivo del Agua.

Finalizando 2014, Carlos Slim se ha convertido, tras más de medio siglo bajo control de la familia Koplowitz, en el primer accionista de la empresa de construcción y servicios líder española Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) con una extensa e intensa presencia internacional. La inversión asciende a 650 millones de euros por hacerse con el 25,63 % de la compañía.

Con estas inversiones sucesivas, Carlos Slim confía en la economía española y parece proyectar en España una réplica de su conglomerado mexicano. Aunque muy lejos y nada comparable en volumen económico, sí lo es en cuanto a los sectores elegidos: construcción, servicios y concesiones de infraestructuras, donde opera a través de Inmobiliaria Carso y de grupo Ideal, ambos, con operaciones únicamente en el mercado mexicano, se complementan con FCC, pues ésta les otorga su amplia experiencia y presencia

internacional. Por el momento, le falta el sector energético, minero y de telefonía para terminar de replicar su conglomerado empresarial en España. Objetivos nada fáciles, por diferentes motivos. En cualquier caso, lo que sí parece claro es que sus inversiones van en aumento y se aproximan a los 1500 millones de euros, dando prueba de la confianza que le merece España y sus atractivos precios.

La mina de Aznalcóllar (Sevilla) resucitará tras permanecer más de dieciséis años cerrada y será Minorbis-Grupo México (constituido por la española Magtel y Grupo México, uno de los principales productores mundiales de cobre, con explotaciones no sólo en México, sino también en Estados Unidos, Perú y Chile) quien la ponga de nuevo en marcha. Esta sociedad ha ganado el concurso internacional convocado en enero de 2014 por el Gobierno andaluz para reabrir este yacimiento, clausurado tras el desastre medioambiental causado por la rotura de la balsa de residuos en 1998. La corta adjudicada es la de Los Frailes, que cuenta con unas reservas de cobre, plomo y zinc que rondan los 30 o 35 millones de toneladas y otros 45 de «recursos probables», según la Junta de Andalucía.

Esta presencia inversora mexicana en sus diferentes categorías crecerá según avance la recuperación de la economía española. Estas operaciones, en sus distintas manifestaciones, hacen que España se afiance como un *hub*, como un puente para que las empresas multilatinas penetren y crezcan en Europa, y de manera análoga, para que España pueda ser utilizada como plataforma para que compañías europeas desembarquen e inviertan en América Latina.

Más allá de las fronteras regionales

Varios son los informes, estudios y análisis que confirman el buen estado de las multilatinas y su dinamismo a la hora de

expandirse más allá de las fronteras regionales. Uno de estos estudios es *América Latina sin fronteras*[49], donde se analizan las quinientas compañías mejor ubicadas dentro del Latin Trade Ranking 2013. La particularidad del estudio reside en su conclusión: «las multilatinas pueden expandirse más allá de las fronteras regionales para convertirse en líderes internacionales, hasta el punto de que no sólo compiten exitosamente en su propio mercado local, sino que también ganan terreno fuera de las fronteras regionales».

Si bien las multinacionales más importantes con presencia en América Latina eran preferentemente de Estados Unidos, Canadá y Europa (especialmente de España), durante los primeros años del nuevo siglo XXI, se ha presenciado la llegada masiva de inversiones extranjeras directas de las multinacionales de Asia, especialmente de Corea del Sur y de China. Esta fotografía ha variado en gran medida según avanzaban los años, y así lo indica el informe, demostrando cómo las multilatinas han ganado terreno, convirtiéndose en líderes locales, si tomamos como referencia las seis economías más importantes de la región: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú, que en conjunto representan el 86 % del PIB de América Latina.

«Entre los hallazgos más destacados se encontró que más del 70 % de los ingresos producidos por estas 500 firmas son generados por compañías latinoamericanas, no por multinacionales extranjeras que operan localmente, lo cual contradice

49 Deloitte Américas, «América Latina sin fronteras. Cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales», septiembre de 2014 y los sucesivos reportajes que *El País Negocios* viene dedicando a las multilatinas: Alejandro Rebossio, «Techint, una multilatina argentina de acero» (4-1-2015); Jackeline Fowks, «Belcorp, cosmética peruana para las Américas» (1-2-2015); Elizabeth Reyes, «Bavaria en cada bar de Colombia» (8-2-2015); y Pedro Cifuentes, «El "oro negro" hace sufrir a las Américas» (15-2-2015).

el mito popular al afirmar que las multinacionales son dominantes en el mercado latinoamericano».

El informe plantea una serie de reflexiones acerca de la expansión internacional de las multilatinas, y examina los retos a los que se enfrentan, al tiempo que resalta cinco factores o competencias clave. Todos y cada uno de los factores son de gran interés por su importancia para diseñar las estrategias de expansión internacional, que exige un proceso de transformación organizativa y productiva para competir con éxito. Tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones, mientras que los dos restantes son de carácter estructural, lo que significa que están determinados en gran medida por el entorno local y que las empresas no tienen un control directo sobre dichos factores, lo cual no significa que no puedan tener éxito a nivel internacional.

Las multilatinas han conquistado nuevos mercados regionales en dura competencia con las multinacionales extranjeras, como es el caso de los mercados chileno, peruano, argentino, brasileño o colombiano. Desde estas experiencias de aprendizaje y de aproximación sucesiva, iniciaron su internacionalización más allá de las fronteras regionales, tal como lo llevaron a cabo las multinacionales españolas cuando emprendieron su expansión hacia América Latina, donde, por cierto, lograron la necesaria experiencia para iniciar una nueva etapa con gran intensidad internacional de alcance global[50]. Los cinco factores clave que otorgan ventajas en el contexto de la competencia global son los siguientes:

---

50 Véase: Ramón Casilda Béjar, *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*, Universidad de Alcalá, 2002; *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas*, Barcelona, Granica, 2008; y *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*, Madrid, ESIC Editorial, 2011.

- Altos directivos: el entorno empresarial de un país juega un papel importante en la disponibilidad y la retención de altos directivos, que resultan claves y afectan directamente a la capacidad de una empresa para guiar sólida y eficientemente la expansión internacional y las consiguientes operaciones en el extranjero. En la distribución de los cien CEO más importantes del mundo, Brasil y México son los países de América Latina en donde se concentra la mayoría.
- Mercado de capitales y financiamiento: para su expansión internacional, las multilatinas necesitan diversificar su acceso tanto al capital como a una financiación relativamente barata. En promedio, las multilatinas globales cotizan en dos bolsas de valores, mientras que las regionales lo hacen en un promedio de entre 1,3 y 1,25.
- Liderazgo de mercado: las multilatinas globales son empresas potentes con fuertes perspectivas de crecimiento que, con su alto rendimiento, son líderes de mercado en sus países de origen antes de expandirse al extranjero. La posición dominante de liderazgo se refleja en el enorme crecimiento de las ventas, ventaja que disfrutan sobre las multilatinas regionales y empresas locales.
- Adquisiciones y alianzas estratégicas: la estrategia de expansión de las multilatinas globales se basa habitualmente en el crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y creación de empresas conjuntas. En promedio, estas compañías realizan casi cuatro veces más *joint ventures*, y seis veces más fusiones y ofertas de adquisición.
- Prácticas de gobierno: la adopción de las prácticas líderes de gobierno corporativo internacional ayuda a las multilatinas globales a operar con mayor eficacia a escala global. Además, las ayuda a obtener acceso al capital de los

fondos de pensiones estatales y a los fondos soberanos, que normalmente tienen reglas estrictas sobre el tipo de empresas en las que invierten.

Estos cinco factores son claves para el ascenso en la curva de madurez y la expansión internacional. Como se ha indicado, tres de estos factores son competencias en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones:

- Adoptando una posición de liderazgo en el mercado del propio país.
- Adoptando estrategias centradas en adquisiciones y *joint ventures* como el medio principal para el crecimiento internacional.
- Adoptando prácticas líderes de gobierno corporativo de alcance internacional.

Las multilatinas internacionalizadas tienden a ser muy fuertes en estas tres áreas, y cualquier empresa local o regional que aspire a alcanzar éxito en un contexto internacional es probable que tenga que adoptar estos tres puntos. Los otros dos factores son de carácter más estructural, es decir, están determinados en gran medida por el entorno local. Estos factores son:

- La disponibilidad y la retención de los directivos más cualificados para liderar la expansión internacional.
- El acceso a los mercados de capitales y el financiamiento.

Como las empresas no tienen un control directo total sobre estos factores, necesariamente deben disponer de las correspondientes estrategias alternativas. Poder disponer de los cinco factores debidamente organizados y alineados ofrece una clara ventaja competitiva. Sin embargo, esto no garantiza totalmente el éxito, pues no existe una sola fórmula para la expansión internacional. Diferentes empresas se enfrentarán a diferentes oportunidades y obstáculos, y seguirán diferentes caminos. Sin embargo, las multilatinas regionales pueden, teniendo en

cuenta estos cinco factores, tener mayores posibilidades de éxito en su expansión internacional. Estos mismos factores también pueden servir como orientación para las multinacionales extranjeras que quieran operar o instalarse en América Latina.

Por todo ello, para poder conseguir los resultados que se esperan de las multilatinas, las empresas deben internacionalizarse para poder beneficiarse de las grandes tendencias de América Latina, que, como decimos, y aunque no pasa por sus mejores momentos, es una estrella en ascenso dentro de la economía global. Es cierto que no pasa por sus mejores momentos, no obstante, hay que destacar, de acuerdo con los datos del Banco Mundial, que la pobreza disminuyó más del 40 % en el año 2000 y bajó hasta el 30 % en 2010, lo que implica que unos cincuenta millones de latinoamericanos salieron de la pobreza a lo largo de esta década. Además, se calcula que al menos el 40 % de los hogares de la región ha ascendido de «clase social».

Cambios estructurales tan destacados en la composición de las clases sociales han reconfigurado el mapa y el valor empresarial latinoamericano. Así, entre las treinta multilatinas que crecen por ingresos, más de veinte sobresalen en sectores que atienden la creciente demanda de la clase media (alimentos, cemento, comercio minorista, electrónica, educación, construcción); otras tienen un componente de exportación e importación, pero también responden en gran medida a la demanda de la pujante clase media (electrónica y comunicaciones, automóviles y transporte aéreo).

Como indica el informe del Banco Mundial «El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación», se trata de construir una clase empresarial innovadora, cuyas empresas de primera clase, aquellas que exportan bienes, servicios e incluso capital, como es el caso de las multilatinas,

no resulten anodinas en comparación con las multinacionales de los países avanzados.

Las empresas multinacionales más grandes del mundo y las multilatinas

El *ranking* «Forbes Global 2000. Las empresas más grandes del mundo» de mayo 2014 incluye sólo las que cotizan en bolsa, ponderando únicamente cuatro indicadores: ganancias, ventas, activos y valor de mercado. La lista cuenta con compañías de 63 países, el mayor número registrado desde que se dio a conocer en 2002, cuando participaban 46 naciones.

En total, las firmas del *ranking* han generado ingresos por 38 billones de dólares[51] y tres billones en ganancias. Los activos de estos gigantes globales alcanzan 161 billones de dólares y emplean a noventa millones de personas en todo el mundo. Como viene siendo la pauta, se puede comprobar el crecimiento de las empresas chinas, que copan los tres primeros puestos y dentro de las diez primeras cuentan con cinco (cuatro bancos y una petrolera).

Estas firmas son cada vez más importantes, pero todavía tienen que recorrer un gran camino para ganar la influencia, la imagen y la proyección global de sus pares estadounidenses, europeos y japoneses. Hasta el momento, por su condición de empresas estatales, generalmente se desenvuelven y operan dentro de la vieja mentalidad de planificación central con todas las rigideces, limitaciones y cargas que ello conlleva. Lo deseable sería, una vez logradas posiciones tan predominantes, revisar estas actuaciones y pasar a un plano de mayor agilidad y flexibilidad, como las multinacionales surcoreanas,

51 En el año 1998, los ingresos ascendieron a 11,5 billones de dólares y en el 2008 fue más del doble con 25,2 billones.

que se fortalecen en los sectores tecnológicos más avanzados, contando con multinacionales de referencia: LG y Samsung, líder mundial de telefonía móvil (27 % de cuota del mercado mundial), superando de esta manera contra todo pronóstico a la otrora líder finlandesa Nokia (comprada por Microsoft en septiembre de 2013)[52].

En el *ranking*, por primera vez, no aparece ninguna empresa ni banco europeo entre los diez primeros puestos. Por segundo año consecutivo, está encabezado por el Banco Comercial e Industrial de China (ICBC), mientras que China Construction Bank ocupa el segundo lugar. Agricultural Bank of China asciende cinco puestos para alcanzar el tercer lugar, seguido de JP Morgan Chas y de Berkshire Hathaway. Exxon Mobil, General Electric y Wells Fargo (los tres estadounidenses) ocupan los puestos sexto, séptimo y octavo, y la lista queda cerrada con Bank of China y Petro China. Apple, situado en el puesto quince, ocupa el primero en términos de capitalización de mercado o valor en bolsa, mientras que el gigante de las grandes superficies Walmart, en el puesto veinte, se corona en lo más alto por volumen de ventas.

De las multilatinas, Brasil es el país con mayor representación con la petrolera brasileña Petrobras, en el puesto treinta.

---

52 Microsoft compró las patentes y los negocios de Nokia y pagó 3790 millones de euros por la unidad de fabricación de móviles y 1650 millones por la cartera de patentes. Nokia fue la primera compañía mundial en la venta de estos dispositivos. Hubo un tiempo en que todo en telefonía era Nokia. Catorce años como líder mundial lo dice todo. Hasta que llegaron los móviles táctiles. Fue ahí donde, como por arte de magia, el concepto de móvil, práctico y sencillo, cambió. A rey muerto, rey puesto. En abril de 2012, Samsung, el gigante surcoreano, se convirtió en el principal proveedor de dispositivos. Europa pierde con esta operación, pues Nokia no era sólo una compañía, era un símbolo de que los fabricantes y empresas de tecnología europeos podían ser competitivos en el mercado actual. El fin de Nokia como fabricante deja al viejo mundo huérfano de ejemplos que mostrar frente al empuje americano y, sobre todo, asiático.

La siguen los bancos Itaú (46), Bradesco (63) y Banco do Brasil (104). El segundo es México, encabezado por América Móvil (115), Femsa (373), Grupo Financiero Norte (469), Grupo México (529) o Modelo (564). También aparecen ocho firmas chilenas, lideradas por Falabella (581); seis colombianas, con Ecopetrol a la cabeza (128); dos venezolanas, Mercantil Servicios (774) y Banco Occidental (1423); Credicorp de Perú (901) y Popular de Puerto Rico (1301). El crecimiento que ofrece el *ranking* indica que año tras año el panorama corporativo global es, ante todo, dinámico y está en constante cambio. Prueba de ello es que China avanza, sin embargo, Estados Unidos sigue manteniendo el liderazgo total con cinco de las diez mayores compañías.

En el caso de España, las grandes multinacionales suman veintisiete, encabezadas nuevamente por el Banco Santander, que aparece en el puesto 43; Telefónica (68), BBVA (118), Iberdrola (133), Gas Natural (230) e Inditex (313). También figuran Caixa Bank (325), Mapfre (376), ACS (382), Repsol (471), Bankia (582), Abertis (616), seguidas de OHL (1610), Liberbank (1646) y Bolsas y Mercados de España (1679).

Por países, lidera Estados Unidos con 564 empresas, le sigue Japón con 225 y China con 207. En el *ranking* debutan por primera vez República de Mauricio, Eslovaquia y Togo. Por regiones, desde el primer *ranking* la dinámica de poder entre Oriente y Occidente ha cambiado ostensiblemente. En esta edición puede comprobarse que Asia, con 674 empresas, supera a América, con 629, y a Europa, con 506. Estos resultados implican un fuerte contraste si se compara con la lista de hace once años, cuando Asia tenía menos que estas dos regiones.

Los mercados emergentes, especialmente Oriente Medio y América Latina, también obtuvieron una participación significativa durante la última década, con un crecimiento del 265 %

y el 76 % respectivamente. África, aunque todavía tiene menos miembros, avanza, añadiendo siete empresas a la lista. Cuatro de los recién llegados tienen su sede en Nigeria, con un total de cinco para este país.

Otra singularidad es que se incorporan 179 nuevas compañías, muchas debido al mercado de renta variable, otras por el repunte de las operaciones corporativas, y algunas por el incremento de ofertas públicas de adquisiciones. De esta manera, se observan importantes progresos como el protagonizado por Facebook, que subió 561 puestos hasta situarse en el 510. Por otra parte, Hewlett Packard, que descendió notablemente en 2013, avanzó del puesto 438 al 80.

En el *ranking*, se constata que ciertas industrias dominan el paisaje de los negocios. No es extraño que los bancos y las compañías financieras diversificadas sigan dominando la lista con 467 miembros. Las siguientes tres mayores industrias son petróleo y gas (125), seguros (114) y servicios (110). En términos de crecimiento, la industria de semiconductores lidera las ventas (11 %), mientras que las compañías financieras diversificadas experimentaron un acelerado repunte en sus ganancias (90 %); por su parte, el sector de la construcción lidera el crecimiento en activos (18 %).

También se observa que las empresas chinas dominan por tamaño el escenario mundial; no obstante, deben reforzar su tendón de Aquiles: potenciar aún más su presencia internacional. La percepción de que protagonizan un gran impulso mediante fusiones y adquisiciones no refleja la realidad. Éstas sumaron 52.000 millones de dólares, una quinta parte menos que en 2013 (la cifra más baja desde 2009), y una cifra moderada en contraste con el importe mundial, que superó los 3,2 billones de dólares[53] (la mayor cifra desde 2007). De esa cantidad, Estados Unidos representa un tercio con 1053 billones de dólares.

53 Según la firma especializada Dealogic, 2014.

No obstante, las inversiones extranjeras directas chinas han crecido de manera vertiginosa, multiplicándose por cinco durante el período 2005-2010, y convirtiéndose en el quinto inversor mundial (UNCTAD, 2011). Además, en 2010, se registraban unas 16.000 empresas filiales en 178 países. Por lo tanto, las empresas chinas han tenido un papel muy activo en los mercados internacionales. Buena parte de estas operaciones han estado protagonizadas por las empresas chinas incluidas en el *ranking* «Forbes Global 2000».

Las diez empresas más grandes del mundo en 2014 («Forbes Global 2000», mayo 2014)

Industrial & Commercial Bank of China (ICBC): China - Banca. Nuevamente se proclama como banco más grande del mundo y se consolida un año más como la empresa más grande del mundo. El Banco Industrial y Comercial de China es uno de los cuatro grandes bancos chinos, todos estatales.
China Construction Bank: China - Banca. El Banco de Construcción de China, también uno de los cuatro bancos del Gobierno chino, ocupa nuevamente el segundo lugar. El banco se ha internacionalizado y sus inversiones comienzan a dar sus primeros frutos.
Agricultural Bank of China: China - Banca. El banco de inversión agrícola y agraria de China, que igualmente se sitúa entre los cuatro bancos estatales, ha experimentado un interesante crecimiento, que lo sitúa en el tercer puesto, ascendiendo cinco puestos en comparación con el año pasado.
JP Morgan Chase: Estados Unidos - Banca. Principal banco norteamericano y de occidente, líder mundial de inversiones bancarias, servicios financieros e inversiones privadas en todo el mundo.

Berkshire Hathaway: Estados Unidos - Financiera diversificada. Una de las principales empresas productoras del mundo, con más de ochenta años de vigencia; su manufactura es diversa y a gran escala.
Exxon Mobil: Estados Unidos - Petróleo y gas. La mayor empresa energética del mundo y una de las más globales, especializada en la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural.
General Electric: Estados Unidos - Conglomerado. La empresa con mayor proyección internacional del *ranking* (en más de cien países) diversifica sus productos y servicios, que van desde las infraestructuras o servicios financieros hasta los medios de comunicación y la industria.
Wells Fargo: Estados Unidos - Servicios financieros. Cuarto banco más grande de Estados Unidos, especializado en la diversificación de servicios financieros en todo el mundo (depósitos, servicios hipotecarios y tarjetas de débito).
Bank of China: China - Banca. El banco más antiguo de China, propiedad del Gobierno desde 1912, hoy es el principal banco de China y uno de los cuatro del Estado chino.
Petro China: China - Petróleo y Gas. Empresa estatal perteneciente al China National Petroleum Corporation (CNPC), principal productor y comerciante de petróleo y gas de China.

Perspectivas de las multilatinas, más protagonismo y mayor responsabilidad

Según las perspectivas, las multilatinas van a adquirir un peso importante. Por consiguiente, cabe preguntarse si estas empresas, que no cesan de crecer, serán las encargadas de asumir el rol protagónico como gacelas de la modernización de sus respectivos países y, por extensión, de la región y, de esta manera,

constituirse en la punta de lanza de la productividad[54] (que representa el tema clave para la competitividad de la región), la innovación y la internacionalización en la nueva geografía económica global del siglo XXI.

Debemos tener muy presente que, al igual que las multinacionales de los países avanzados han resultado ser actores importantes en el proceso de globalización de la producción y, con ello, en la industrialización y modernización de los países donde se encuentran presentes, también las multilatinas deben jugar un papel parecido, evolucionado ampliamente, ofreciendo bienes y servicios cada vez más atractivos en coste y calidad según las necesidades de la demanda y adoptando el mismo lema de las multinacionales: actuar localmente y pensar globalmente.

Las multilatinas deben ampliar sus perspectivas si verdaderamente desean internacionalizarse fuera de su mercado más tradicional, el de Estados Unidos. Deben aprovechar las ventajas que ofrecen otros mercados, como puede ser, por ejemplo, la clara oportunidad que les brinda la situación económica por la que atraviesa España, que cuenta con precios muy atractivos en diversos sectores de actividad. Así lo hicieron las empresas

54 El nuevo marco conceptual que presenta el informe anual del BID (2014), «¿Cómo repensar el desarrollo productivo?», permite a los países adoptar las políticas de desarrollo productivo necesarias para prosperar, evitando caer en los errores del pasado. El informe replantea el desarrollo productivo a través de la investigación de las fallas de mercado, que impiden la transformación, y de las fallas de gobierno, que pueden convertir los remedios de políticas en algo peor que los males de mercado. Utilizando un marco conceptual simple, los autores analizan sistemáticamente las políticas de los países en áreas clave como la innovación, el financiamiento, el capital humano y la internacionalización. Reconociendo que incluso las mejores políticas fallarán sin la capacidad técnica, organizacional y política para implementarlas. El libro concluye con ideas sobre cómo diseñar instituciones con los incentivos adecuados, incrementar las capacidades del sector público a lo largo del tiempo y promover una colaboración público-privada constructiva.

españolas cuando, ante un ciclo favorable que se iniciaba con la incorporación a la Comunidad Económica Europea (1986), la configuración del Mercado Único Europeo (1993) y de la moneda común (1999), aprovecharon para expandirse con gran fuerza y determinación hacia América Latina, que ofrecía en aquel momento grandes oportunidades.

Para instalarse en España, las multilatinas cuentan, al igual que las empresas españolas en América Latina, con vínculos históricos y culturales, un idioma común y las muy importantes relaciones económicas y comerciales tejidas en gran parte por las propias empresas españolas de todo tamaño y condición que operan en la región.

«En España hay muchísimas oportunidades. Para nosotros lo importante es conseguir sinergias: ver qué oportunidades se presentan en las que podamos obtener las mayores sinergias con lo que ya estamos haciendo en Latinoamérica y al revés. Estamos convencidos de que ésta es la década de América Latina. El continente está empezando a pasar por un gran momento de crecimiento y de riqueza. Es muy emocionante. Y, ¿por qué no incorporar a España dentro de esa fuerza latinoamericana? Para nosotros tiene mucho sentido», decía Adriana Cisneros, vicepresidenta de la Organización Cisneros, aunque por el momento estas innegables buenas intenciones no se han concretado[55].

Este camino de ida y vuelta, transitar en las dos direcciones, que yo siempre he alentado, tiene mucho sentido. Las empresas españolas es evidente que ya lo han hecho y continúan haciéndolo. Ahora corresponde a las multilatinas acometer una expansión, que ya comienza a percibirse con el desembarco de relevantes grupos e inversores latinoamericanos.

---

55 Adriana Cisneros, «La tecnología es el mejor aliado de la democracia», en *El País Negocios*, domingo 11 de septiembre de 2011.

Todo parece indicar que este viaje hacia España y, por extensión, hacia Europa está protagonizado, en primer lugar, por las grandes multilatinas mexicanas[56], seguidas de las brasileñas[57] y colombianas, que lideran prácticamente los cincuenta primeros puestos en el *ranking* (cuadro 2). Un dato muy importante que hay que tener en cuenta es que en muchos casos estas empresas cotizan en la bolsa española a través del Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex)[58], representando la avanzada de un movimiento más amplio, que proseguirá con otras multilatinas de diferentes sectores, como las ligadas al consumo, la alimentación, la restauración o la moda.

Ante estas buenas perspectivas, se hace necesario destacar el importante significado económico y comercial que adquieren las multilatinas dentro y fuera de América Latina, razón por la cual su estudio en la literatura especializada ha aumentado notablemente, al igual que en los foros iberoamericanos, como prueban las ediciones XXI y XXIII de la Cumbre Iberoamericana, en cuyo discurso inaugural el secretario general iberoamericano,

---

56 Véase: Ramón Casilda Béjar, «Las multilatinas. Una mención especial a las mexicanas», en *Boletín de Información Comercial Española (BICE)*, Ministerio de Economía y Competitividad, 2014.

57 Véase: Ramón Casilda Béjar y Jaime Llopis Juesas, «Brasil Multilatinas. El reto de internacionalización y la seguridad jurídica de las inversiones extranjeras», en *Boletín de Información Comercial Española (BICE)*, Ministerio de Economía y Competitividad, 2014.

58 Latibex es un mercado bursátil para valores latinoamericanos radicado en Madrid, que opera desde diciembre de 1999. Está regulado por la Ley del Mercado de Valores española y forma parte del *holding* Bolsas y Mercados Españoles (BME). Utiliza la misma plataforma de negociación de valores que la Bolsa española y los valores que la integran cotizan en euros. Fue creado para, por un lado, permitir a los inversores europeos comprar y vender valores iberoamericanos a través de un único mercado, con unos estándares de seguridad y transparencia homogéneos y en una sola divisa; y, por el otro, dar acceso a las principales empresas iberoamericanas al mercado europeo de capitales. La lista actualizada de empresas que forman parte del Latibex, así como un histórico de incorporaciones y exclusiones, puede consultarse en www.latibex.com.

Enrique V. Iglesias, se refirió a las multilatinas y su fuerza para competir internacionalmente y reflexionó sobre la forma en que los países de la comunidad iberoamericana pueden reforzarse mutuamente, potenciando sus relaciones para enfrentar la dura competencia internacional enmarcada en un contexto global.

Otra dimensión importante a largo plazo es favorecer el posicionamiento de España como *hub*, es decir, como distribuidor o puente de entrada hacia Europa y el norte de África. Éste es un objetivo permanente, entre otros argumentos de peso, por la disposición de una lengua común, la amplia presencia de las empresas españolas de todo tamaño, así como de importantes bancos, más una destacada red de universidades, escuelas de negocios, despachos de abogados y consultoras, que hacen de España un socio de referencia y de enorme valor estratégico para Europa. Cuenta, además, con la presencia de organismos iberoamericanos de gran relevancia como es la sede de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), el Mercado de Valores Latinoamericano en Euros (Latibex), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y las oficinas de representación europea de los dos principales bancos multilaterales de desarrollo latinoamericanos, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF)[59].

Desde una perspectiva cercana, América Latina debe posicionarse en la economía global con multilatinas de peso, avanzadas y competitivas; al hacerlo, muy posiblemente la región pasará a ocupar el lugar que realmente le corresponde en la escena internacional, como protagonista del mundo del

59 Véase: Ramón Casilda Béjar, «La importancia del efecto sede en la globalización», en *El País*, 10 de abril de 2011.

siglo XXI. Respecto al papel que las multilatinas desempeñan en la proyección internacional de sus países, el ejemplo más próximo lo tenemos en las multinacionales españolas. El proceso de incorporación de España como actor de primera línea en la escena internacional se encuentra ampliamente relacionado con la génesis de sus multinacionales, cuya internacionalización fue ciertamente tardía, pero intensa, y precisamente mediante una rápida expansión por parte de los grandes bancos y empresas en América Latina, cuya inversión extranjera directa alcanza los 135.000 millones de euros (Banco de España, 2013).

Ahora bien, desde otra perspectiva, la pujante dinámica regional e internacional llevada a cabo por las multilatinas puede verse frenada. No sólo por la variación de las condiciones económicas mundiales, sino por los países considerados de ingreso medio. Puede que América Latina (como China) caiga en la llamada trampa del ingreso medio, que se produce cuando un país de ingreso medio es incapaz de dar el siguiente salto para convertirse en una nación de ingreso alto[60].

América Latina representa un caso típico con el mayor número de países del mundo de ingreso medio, según la clasificación que realiza el Banco Mundial. Las tasas de crecimiento del ingreso per cápita de las economías latinoamericanas durante casi todo el siglo XX fueron inferiores a las de los países desarrollados, lo cual impidió que la región tuviese un proceso de convergencia mayor. Durante los últimos cincuenta años, la región no ha sido tampoco capaz de converger en términos de bienestar con los países más desarrollados; aunque desde 1960 la renta per cápita en dólares constantes se haya multiplicado por 4,5 respecto al ciudadano estadounidense, la brecha

60 Alejandro Foxley, *La trampa del ingreso medio. El desafío de esta década para América Latina*, Santiago de Chile, Cieplan, 2012.

de bienestar es hoy un 8 % mayor que la de las dos generaciones anteriores[61].

El estancamiento relativo ha llevado a hablar de la «trampa del ingreso medio» en referencia a la situación en la que han caído muchas economías de esta región, cuyos costos salariales son demasiado altos para competir en los mercados internacionales frente a otros países que se basan en una mano de obra más barata y que, al mismo tiempo, tampoco pueden competir con países más avanzados por encontrar dificultades para entrar en la parte más alta de la cadena industrial con productos y servicios intensivos en conocimiento y tecnología[62].

Pero resulta fundamental considerar que las empresas y demás agentes económicos se hallan insertos en un marco natural, social y político que los determinan y condicionan su acción y sus posibilidades. En referencia a los determinantes de la competencia internacional, afirma Fernando Fajnzylber: «... en el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, institucionales y organismos sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrada en una red de vinculaciones con el sistema educativo, las infraestructuras tecnológicas, las capacidades gerenciales, las relaciones laborales y el sistema institucional público y privado. Estos factores han sido puestos de relieve cuando se han comparado los funcionamientos económicos de países como Estados Unidos y el Reino Unido, por una parte, con los de Japón y Alemania, por la otra. Estos últimos serían ejemplo de un «capitalismo organizado», en

61 Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein (ed.), ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica, Banco Interamericano de Desarrollo. Informe anual 2014, Washington.
62 Véase: Pablo Sanguinetti y Leonardo Villar, «Patrones de desarrollo en América Latina. ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?», en *CAF. Documentos de trabajo*, n.° 2012/02, Caracas, 2012.

donde las relaciones de competencia entre empresas y grupos económicos se encuentran complementadas por sistemas de acuerdos de largo plazo, con determinados bancos y por una relación con el Estado, que distribuye incentivos y elabora políticas de amplio alcance en cooperación con las principales compañías y grupos industriales»[63].

Si América Latina se encuentra en esta trampa, serán, en gran parte, las multilatinas[64] las desactivadoras e impulsoras del salto hacia delante que conduzca a los países hacia un mayor crecimiento de la productividad y la industrialización y hacia un desarrollo sostenido a largo plazo, con la consiguiente mejora del nivel de renta y bienestar social.

63 Fernando Fajnzylber, «Competitividad internacional: evolución y lecciones», en *Revista de la Cepal*, n.º 36, Santiago de Chile, diciembre de 1998.

64 Ramón Casilda, «América Latina. Región emergente del siglo XXI» y «Multilatinas y translatinas. Las nuevas realidades empresariales de América Latina», en Gonzalo Brujó (coord.), *Lanmarq*, Madrid, Lid Editorial, 2014.

Economía colaborativa: la revolución del consumo mundial

Alejandro Romero
Socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA

Luisa García
Socia y CEO para la región Andina de LLORENTE & CUENCA

Durante los últimos años, las tendencias de consumo han ido evolucionando de forma insospechada en paralelo a la expansión del universo digital a través de las redes sociales y como consecuencia de la crisis mundial que ha impactado el mundo en la última década. Una prueba de ello es el nacimiento de la economía colaborativa, un fenómeno que, poco a poco, ha ido tomando fuerza y rompiendo los paradigmas de consumo establecidos hasta ahora, con la generación del Milenio como principal exponente. La tecnología está cambiando los modelos de negocios tradicionales, con el foco puesto en las necesidades de los consumidores.

Lejos quedan los tiempos de la sociedad de propietarios; hoy la revolución digital genera nuevas relaciones productivas y transforma los estándares de consumo mundiales. Es así como nace la economía colaborativa, un sistema en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales con la reputación y la confianza de un mejor servicio como ejes de la decisión de compra-venta. Gracias

a estas plataformas digitales, las barreras de desconfianza se han visto reducidas, tomando como base el uso de perfiles de usuarios con valoraciones y referencias que dan pie a nuevas formas de relacionarse, intercambiar y monetizar bienes económicos en modelos de negocio tradicionales.

Internet, los sistemas de geolocalización, la portabilidad y la sociabilidad de las nuevas tecnologías, el *crowdsourcing*, la cultura *open-source*, el *maker movement* y el surgimiento de una nueva generación de ciudadanos con una mayor capacidad y alcance para impactar en su entorno a través de un clic son tan sólo algunos de los componentes técnicos y culturales que han sentado las bases para consolidar un nuevo modelo de intercambio que está redefiniendo la forma de hacer negocios y relaciones a través del intercambio de bienes y servicios entre ciudadanos.

Por ello, el principal valor agregado de esta nueva tendencia a la colaboración, además de las ganancias económicas, es la producción y el desarrollo de conocimiento, que, al ser compartido, puede tomarse como punto de partida para iniciar nuevos modelos de negocio.

En este sentido, el modelo de la economía colaborativa puede traer beneficios tanto a nivel económico como de crecimiento personal e intelectual, pero está sujeto a una limitación: el deseo del individuo.

El verdadero potencial de este modelo radica en la integración de varias personas en el proceso de generación de valor tanto económico como social. Al establecer que cada individuo puede trabajar en un área de especialización diferente en esta economía, se descubre que existe un potencial infinito de creación, innovación e incluso de empoderamiento financiero en pequeños, medianos y grandes proyectos.

La era de la economía colaborativa supone un cambio cultural, es una economía de acceso en la que podemos encontrar desde chóferes privados o empleadas del hogar a habitaciones de hotel en cualquier lugar del mundo.

El crecimiento exponencial de la economía colaborativa en los últimos años, a nivel global, no habría sido posible sin el desarrollo tecnológico. La evolución de las plataformas que ofrecen los sistemas de mercados en línea, junto con las tecnologías P2P, es un hecho determinante que ha favorecido este modelo, asegurando un ecosistema en el que intercambiar bienes y hacer transacciones en línea resulta tan sencillo como introducir ciertos datos personales y hacer algunos clics.

Sin duda, el desarrollo del plano digital ha logrado facilitar el proceso de comunicación, agilizarlo y masificarlo, del mismo modo que lo hizo con el intercambio de bienes e incluso con la creación de comunidades enfocadas a llevar a cabo actividades y desarrollar modelos en línea como el consumo colaborativo, lo que ha permitido su transformación de iniciativas locales a iniciativas globales.

El panorama actual

Definida por la revista *Time* en 2011 como una de las «diez ideas que cambiarán el mundo», la economía colaborativa se ha posicionado hoy como un nuevo modelo financiero en auge. Gracias al cambio de hábitos, pasamos de la posesión a la accesibilidad. Concretamente, gran parte de su estructura se basa en la aplicación de nuevas tecnologías para establecer redes de intercambio, de alquiler, de subastas o de comunidades establecidas para compartir bienes, espacios o servicios.

Las cifras de este fenómeno económico son cada vez más sorprendentes. Miles de viajeros alrededor del mundo se

hospedan en propiedades de otros particulares utilizando la plataforma Airbnb; millones de personas utilizan los servicios de Uber para llegar a sus destinos y casi la mitad de la población mundial tiene una cuenta en Spotify que le permite disfrutar de un sinfín de canciones en línea.

Según Forbes, el año pasado se movieron cerca de 3500 millones de dólares dentro de la economía colaborativa a nivel global, lo que supuso un incremento del 25 % frente a las transacciones registradas en este sector durante el 2013.

Este modelo está abarcando cada vez más ámbitos de la sociedad y sobre todo de la vida cotidiana de los ciudadanos. Airbnb opera ya en treinta y cinco mil ciudades de 192 países, donde ofrece más de seiscientos mil espacios de alojamiento, desde habitaciones individuales hasta castillos europeos. Por su parte, Uber tiene presencia en más de cien ciudades en cuarenta y cinco países diferentes y está valorada en más de 18.000 millones de dólares.

Las críticas que enfrenta la economía colaborativa

Frente a este auge, han surgido muchos cuestionamientos. A medida que este modelo económico se va expandiendo y avanza hacia su consolidación, surgen posturas más críticas opuestas a su desarrollo, ya que para muchos empresarios tradicionales representa una competencia desleal dentro de su sector.

El crecimiento de plataformas como Airbnb y Uber se ha convertido en objeto de polémicas en todo el planeta. En el caso de Uber, han sido notables las manifestaciones y protestas por parte de taxistas que, desde Washington hasta la Ciudad de México, pasando por Bogotá o Madrid, reclaman regulaciones e incluso sanciones a este modelo, aunque, independientemente de la postura que se tome frente a él, revela un deseo genera-

lizado y compartido, por parte de los consumidores de todo el mundo, de encontrar soluciones que amplíen el acceso a bienes y servicios, que satisfagan las necesidades de la sociedad del siglo XXI y que permitan mantener un diálogo horizontal basado en la reputación y la confianza que ofrece una estructura de intercambio donde todos tenemos la posibilidad de ser tanto consumidores como productores al mismo tiempo.

Con este panorama, el gran reto al que se enfrenta la economía colaborativa es la regulación, pues de momento no cuenta con una normativa clara y se encuentra ante la necesidad de crear un marco legal que otorgue seguridad y confianza a los involucrados. Ante esta situación, surge la pregunta de cómo hacerlo, ya que una regulación desproporcionada perjudicaría a los consumidores y al interés general, suponiendo un obstáculo a la competencia efectiva.

Los sistemas de reputación implantados por estas plataformas hacen que el usuario tenga la información necesaria sobre el bien o el servicio al que se dispone a acceder, aunque muchas veces esto no sea suficiente. Es necesario dar una respuesta normativa cuando existen vacíos legales y de mercado que impidan el acceso de operadores a la prestación de bienes y servicios. La creación de normas tiene sentido en un caso como el presente, cuando el mercado es incapaz de alcanzar un acuerdo que asigne los recursos de forma eficiente.

Los cambios provocados por la economía colaborativa

El rigor de las crisis económicas a nivel global, reflejadas en estados al borde de la quiebra y altas tasas de desempleo, la creciente preocupación por la ecología y la salud del medioambiente han hecho que en las últimas décadas las personas descubran y promuevan un consumo colaborativo, que prioriza

la reutilización de los objetos que nadie más usa, en vez de la adquisición de nuevos artículos.

Por esta razón, muchas personas, en distintas regiones del mundo, han encontrado en la economía colaborativa una forma idónea de obtener los productos y servicios que requieren, sin comprometer su situación financiera, pues este modelo prioriza el uso del objeto sobre su propiedad.

Este rejuvenecido concepto ya ha despertado la creatividad de millones de personas, que demuestran que estamos situados en un punto coyuntural en el que la economía colaborativa puede ser usada de maneras cada vez más innovadoras y socialmente responsables.

Una mirada hacia el futuro

El futuro presenta diversos retos para la economía de colaboración, ya que, además de la regulación y la normatividad en torno a sus procesos, debe fortalecerse la confianza entre los involucrados para poder seguir dando pasos firmes rumbo a un desarrollo sostenido.

Este modelo funciona gracias a ciudadanos empoderados que trabajan juntos, pero esta colaboración exige la regeneración de la confianza hacia las personas que nos rodean.

La economía colaborativa busca ofrecer nuevas alternativas al sistema actual. Propone aprender a valorar intangibles como el ahorro de emisiones, las conexiones entre personas y nuestra constante capacidad de creación. Es el futuro de la solidaridad entre ciudadanos. Generamos proyectos, compartimos recursos y obtenemos ganancias conociendo de primera mano a los beneficiados.

CRISIS Y RIESGOS REPUTACIONALES

Litigios y riesgo reputacional, ¿cómo podemos medir el impacto de los procesos judiciales en la reputación de una compañía?

Javier Sánchez-Junco
Socio director de Sánchez-Junco Abogados y fiscal en excedencia

Luis Miguel Peña
Director senior del Área Litigios
en LLORENTE & CUENCA España

Juan Cardona
Director del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo
en LLORENTE & CUENCA España

Introducción

En los últimos años, hemos sido testigos de una creciente preocupación por la gestión de la reputación durante los procesos judiciales. Cada vez con más frecuencia observamos que un litigio puede poner en grave riesgo la reputación de una empresa o de sus directivos. Esto se debe a que los procesos judiciales afectan de manera notable a la percepción que de una empresa tienen sus diferentes *stakeholders* y la sociedad en general, no sólo por el hecho en sí, sino también por el llamado «juicio paralelo» que se genera en torno a la empresa o al protagonista inmersos en el litigio, lo que puede dar lugar a una quiebra importante de la confianza.

Con el avance de internet y de las redes sociales, el juicio paralelo tiene una mayor repercusión. Así, la creación de opiniones alrededor del litigio ya no procede únicamente de los medios, sino que cualquier usuario puede dar su opinión, que puede llegar a tener relevancia en un entorno digital que cada vez gana más credibilidad. En este contexto, aquellos que gestionan el caso no pueden, en ningún momento, ignorar este escenario y deben actuar teniendo en cuenta las normas de rapidez, inmediatez y perdurabilidad de la información.

Además, estos juicios de opinión pueden propiciar discusiones sobre otros temas relacionados con la compañía, a su favor o en su contra, que, sin duda, tendrán un impacto en su reputación. En este sentido, habrá que tener especial consideración con aquellos procesos que, por su propia naturaleza —por ejemplo, porque entren dentro del ámbito de lo penal—, generan un mayor interés mediático. Este tipo de procesos suelen proporcionar una mayor notoriedad y generar un mayor nivel de conversación, dando lugar a la proliferación de todo tipo de opiniones. No obstante, gracias a la experiencia que hemos acumulado trabajando en este tipo de casos, podemos afirmar que estos juicios paralelos son inevitables, por lo que resulta cada vez más importante sumar la estrategia de comunicación a la estrategia legal para minimizar el impacto que pueda tener el litigio sobre la reputación de la empresa o de los protagonistas. Los procesos judiciales, más allá del escenario jurídico, representan una competición en la que cada parte involucrada quiere que su versión sea la que se escuche, se comprenda y se recuerde, por lo que resulta imprescindible una estrategia de comunicación correctamente organizada y fundamentada.

Por ello, no es de extrañar que los expertos coincidan en señalar que la gestión de la comunicación influye en mayor o menor medida en el resultado del litigio, así como en la reputación de

sus protagonistas, con independencia del fallo o resolución del proceso. Resulta pues imprescindible, precisamente para lograr una correcta gestión de la comunicación y la reputación, medir con exactitud cómo y cuánto ha afectado el litigio a la reputación de la compañía. Identificar los cambios en las creencias y percepciones de nuestros *stakeholders* nos permitirá establecer una comunicación adaptada que nos ayude a identificar las debilidades, las fortalezas y los espacios donde tenemos capacidad de actuación desde el punto de vista de la reputación.

Claves de gestión de la reputación corporativa en los procesos judiciales

La nueva economía de la reputación

La sociedad del conocimiento e internet no dejan de impulsar el valor intangible de la reputación corporativa e institucional en todas las esferas de la sociedad. En el mundo de los negocios, la reputación corporativa es clave para lograr la confianza de los *stakeholders* y así alcanzar los objetivos de una compañía en términos de fidelización de clientes, ventas, acceso y atracción de la inversión o del talento.

Pero esta dimensión afecta, también, y de forma creciente, al ámbito de los litigios. No en vano, la reputación es un tipo de juicio global sobre una persona o institución emitido por la opinión pública. Un juicio paralelo y sin ninguna garantía procesal, un juicio basado no tanto en evidencias, sino en impresiones, en elementos conocidos de oídas o, directamente, en prejuicios y tabúes. Un juicio que, al final, condiciona y puede tener un peso relevante en el desenlace del litigio y, sobre todo, en sus consecuencias a largo plazo.

La reputación es la base de la confianza y el respeto que toda corporación o profesional necesita para desarrollar su modelo de negocio en el mercado, especialmente en un contexto en el que cada vez influye más la prescripción. La reputación es el ambiente necesario para el éxito empresarial y profesional, tanto a la hora de construir una diferenciación sostenible en el mercado como a la hora de protegerla.

Entender la dimensión reputacional del litigio —especialmente en los casos más mediáticos— y saber definir adecuadamente cuáles son los aspectos que hay que considerar y proteger es clave para lograr resultados más allá del desenlace final del litigio. Proponemos algunas claves de la gestión de la reputación corporativa que pueden y deben aplicarse a la gestión reputacional del litigio.

Del mindset corporativo al mindset social

Por tratarse de una realidad social compartida —juicio global sobre las empresas—, serán los *stakeholders* quienes nos den su medida. Es decir, el punto de partida es escuchar atentamente la opinión de los grupos de interés y comprender sus expectativas.

No obstante, todavía hoy, la mayoría de las empresas gestionan su reputación corporativa desde su propia visión como empresa —el *mindset* corporativo—, que tratan de proyectar a sus grupos de interés a través de herramientas de comunicación y del *marketing* corporativo. Este modelo de gestión de dentro hacia fuera se basa en una idea muy simple: hacer las cosas bien y comunicarlas bien para obtener un reconocimiento positivo entre los grupos de interés.

Éste es un modelo clásico de *push*, que consiste en tratar de introducir el *mindset* corporativo —lo que hacemos bien— en

los públicos a los que nos dirigimos, en un movimiento que va de dentro hacia fuera.

Este modelo de gestión no explica adecuadamente por qué hay empresas que son realmente atractivas para los *stakeholders* y otras que, pese a tener una buena *performance*, no logran generar simpatía ni respeto en el mercado. Éste es el caso del sector financiero en España, que apenas logra un aprobado en reputación —5,6 sobre 10— pese a los buenos resultados y a la solvencia de sus principales entidades.

En el mundo de la empresa, el modelo de «dentro hacia fuera» proyecta, normalmente, la visión de los accionistas y los directivos y, por ello, es insuficiente para satisfacer las expectativas del resto de los grupos de interés. La mayoría de las empresas hacen grandes esfuerzos para lograr «pasar» sus mensajes a la opinión pública, en un contexto de comunicación cada vez más complejo, con mayor competencia y en un entorno de creciente desconfianza hacia las corporaciones y lo institucional. En el caso de los litigios, el modelo *push* consistiría en tratar de pasar a la opinión pública los mensajes «blindados» en la estrategia procesal sin más. Pero para la gestión de la reputación es fundamental entender cuáles son los procesos mentales que filtran nuestra información y la potencian o anulan completamente. Esos procesos mentales se llaman expectativas.

De la performance a las expectativas

Los trabajos de Daniel Kahneman, nobel de economía en 2002 por sus investigaciones sobre el proceso de elaboración de los juicios, señalan claramente que son otros factores, más allá de la *performance*, los que condicionan el juicio de los grupos de interés: los prejuicios, las tabúes, las impresiones (*the*

big picture), las creencias básicas compartidas a nivel social... Todos ellos son factores mucho más poderosos para configurar el juicio reputacional que cualquier análisis pormenorizado de las variables de gestión de una empresa. Como han demostrado las investigaciones de los profesores E. Carreras y A. Carreras, la reputación no genera resultados cuando se mantiene en el plano del juicio racional, sino cuando alcanza el nivel emocional.

En su análisis del comportamiento de los mercados financieros, George Soros ha desarrollado la teoría de la reflexividad, que se basa no tanto en los complejos modelos matemáticos de análisis de los mercados como en un entendimiento de las expectativas de los inversores, que son las que acaban configurando las tendencias del mercado. Esta teoría ha demostrado una capacidad de diagnóstico y anticipación mucho más certera que los modelos matemáticos tradicionales.

Por supuesto, las empresas que quieran gozar de una buena reputación tendrán que *hacer las cosas bien* y *comunicarlas bien*. Pero hacer las cosas bien significa, en primer lugar, entender las expectativas de los grupos de interés y ser capaz de articular una buena respuesta a cada una de ellas. Lo mismo sucede en el caso de los litigios. En una buena comunicación, lo decisivo no es tanto el mensaje que se emite como el que se recibe.

Las variables de la reputación

Pero ¿cuáles son las expectativas que influyen positivamente en la reputación corporativa? La investigación y la experiencia de LLORENTE & CUENCA en cuanto a la gestión de la reputación corporativa nos han permitido identificar cinco grandes áreas de expectativas, que explican, en más de un 80 %, la

reputación corporativa de las compañías y las personas. Son expectativas que se pueden medir y que nos proporcionan indicadores de gestión verdaderamente relevantes para todos los grupos de interés.

- Expectativas emocionales. Tienen que ver con la imagen que proyecta la empresa o la persona, que condiciona, de forma importante, el juicio que se le va a hacer. Dependen de su visibilidad, diferenciación y éxito. Una imagen atractiva genera una conexión emocional con la gente, a la que le gusta mostrarse relacionada con esa marca o persona.
- Expectativas pragmáticas. Están relacionadas con el grado de credibilidad o fiabilidad de una compañía o persona y dependen del cumplimiento de sus promesas o la calidad percibida de su actividad. Generan una conexión más racional. Indican que es una empresa fiable o profesional.
- Expectativas de diálogo y relacionamiento. Están vinculadas a la transparencia y la eficacia en la comunicación. Dependen de la capacidad de la empresa o persona de explicarse. Genera una conexión personal de cercanía.
- Expectativas de valores. Están vinculadas al comportamiento y la ética. Depende de las buenas prácticas de gestión empresarial o profesional: una empresa honesta, justa y que respeta las normas —una conducta ejemplar.
- Expectativas de contribución. Se basan en la capacidad de una empresa o persona de contribuir como parte de la solución a los problemas que resultan relevantes para la sociedad.

Según el modelo *Reputation relevance* desarrollado por LLORENTE & CUENCA y validado estadísticamente, una respuesta adecuada a estos cinco tipos de expectativas permite gestionar convenientemente más del 80 % de la reputación corporativa o personal, tanto desde el punto de vista de los riesgos como

de la oportunidad. Los riesgos se derivan, normalmente, de la incapacidad para satisfacer estas cinco expectativas en un ámbito social; las oportunidades están más vinculadas al contexto competitivo: la reputación corporativa es una ventaja que proporciona la excelencia en la gestión de estas cinco expectativas o también, muchas veces, ser «el menos malo». Las primeras tres expectativas, por este orden, construyen más en el plano de la diferenciación; las dos restantes, más en el plano de la legitimidad.

Claves para construir el discurso corporativo del litigio

Las empresas con mejor reputación corporativa están aplicando un modelo de gestión mucho más cercano a la realidad de los grupos de interés que la mayoría de las grandes corporaciones. Un modelo basado en entender las creencias básicas que impulsan o frenan su desarrollo en el mercado y en responder a esas expectativas con realidades tangibles y mensajes claros. Construir una buena reputación es *hacer las cosas bien* y *comunicarlas bien*, pero siempre *haciendo lo relevante* y *comunicando lo relevante*. La clave para la gestión de la reputación está en construir, de forma consistente, el contexto global (*the big picture*) que dé sentido a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Para gestionar el juicio paralelo reputacional en un litigio, como hemos visto, lo fundamental es tener una capacidad de respuesta creíble que satisfaga las cinco grandes expectativas que configuran la reputación corporativa o profesional.

Algunas consideraciones sobre el daño reputacional en procedimientos penales

De las dos acepciones que la RAE atribuye a la palabra «reputación» («Opinión o consideración en que se tiene a alguien o

algo» y «Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo»), parece que es esta segunda la que habitualmente tomamos en consideración cuando hablamos de este término. Si bien en los últimos tiempos se ha acuñado el concepto de «riesgo reputacional», *entendido* como el peligro de que una opinión pública negativa impida o disminuya la capacidad para hacer negocios —especialmente en el sector financiero—, el daño reputacional ya producido presenta unas características diferenciadas y de mucho más difícil tratamiento.

El llamado «daño reputacional» se produce como consecuencia de la divulgación o publicación de informaciones relacionadas con personas físicas o jurídicas, afectadas por un procedimiento penal, cuyo resultado final puede ser incierto o, incluso, perfectamente legal.

Es fundamentalmente en el ámbito de la empresa donde surge la necesidad de paliar en lo posible el daño reputacional ocasionado por los procedimientos penales. Además, debemos partir de la base de que sólo se puede proteger la buena reputación de aquel que la tiene.

Lo que caracteriza el daño reputacional derivado de un procedimiento penal es que normalmente es *a priori* incontrolable, en la medida en que no se puede prever la eventualidad de un procedimiento penal o de una actuación policial o judicial. Una vez que se ha producido el hecho que genera el daño, lo único que cabe es la adopción de medidas para intentar paliarlo, como puedan ser las derivadas de una buena política de comunicación.

En la mayoría de las ocasiones el daño reputacional presupone una actuación abusiva por parte de los órganos del Estado encargados de la persecución o investigación de los delitos o de los profesionales que intervienen en la Administración de justicia. De esta forma, el único control posible para evitar el

daño reputacional sería el estricto cumplimiento de las disposiciones legales existentes, aunque, desgraciadamente, la práctica diaria nos ofrece numerosos ejemplos de su incumplimiento, sin que por ello se reaccione ante ello. Prácticamente, las únicas acciones legales posibles se articulan, en el ámbito civil, a través del ejercicio de los derechos derivados de la protección del honor y la propia imagen, que en la práctica tienen muy poca virtualidad.

Es cierto que en el ámbito del derecho penal también hay determinadas figuras que protegen el honor, como son, básicamente, las penas por delitos de calumnia e injuria. Pero la satisfacción que puedan producir es tardía, insatisfactoria y siempre muy limitada. Incluso podríamos incluir en esta categoría determinados delitos como la acusación o la denuncia falsa, pero con los mismos resultados.

Dadas las circunstancias, las actuaciones posibles frente al *daño reputacional* se producen a posteriori; y ha de ser una actuación reactiva, procurando controlar las informaciones que se deriven de los procedimientos penales y paliando sus efectos nocivos.

¿De qué color es la reputación de Panamá? Gestionando un intangible

Javier Rosado
Socio y director general en LLORENTE & CUENCA Panamá

Margorieth Tejeira
Directora senior en LLORENTE & CUENCA Panamá

Introducción

En junio de 2014, el Grupo de Acción Financiera (GAFI) incluyó por primera vez a Panamá en la llamada lista gris, señalando que el país tenía debilidades en la detección y el fortalecimiento de la prevención de lavado de dinero en una amplia gama de servicios más allá de la banca.

En este momento, los ojos están puestos en Panamá, las actividades ilícitas están vulnerando los sistemas financieros y el propio país es vulnerable. Ya la Unidad de Inteligencia Financiera del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos alertó a su sistema bancario del alto riesgo que entraña realizar transacciones con entidades panameñas, exigiéndoles que efectúen mayores diligencias cuando dichas transacciones provengan del Istmo. Además, el Índice de Basilea Contra el Lavado de Dinero 2014 señaló a Panamá como el país con mayor riesgo de blanqueo de capitales en la región centroamericana.

Para atender las exigencias del organismo internacional, el Consejo de Gabinete de la Administración del presidente

Juan Carlos Varela aprobó el anteproyecto de Ley contra el blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, en el que se contemplan una mejor supervisión y control de nuevos servicios como la Zona Libre de Colón y otras zonas francas, de la Lotería Nacional, de casinos y establecimientos dedicados a apuestas y juegos de azar, de promotoras y corredoras de bienes raíces, de compañías de seguros, reaseguros y corredores de reaseguros, entre otros sectores.

La iniciativa viajó a la Asamblea Nacional y ahora debe recibir los tres debates. Luego regresará al Ejecutivo para ser sancionada por el presidente y convertirse en ley de la república. Una vez hecho esto, entrará en su fase de implementación. Es un periplo que hay que recorrer de cara a una nueva revisión por parte del GAFI.

La inclusión de Panamá en la llamada lista gris conlleva muchos riesgos reputacionales que pueden impactar directamente en la economía del país y su crecimiento. No en vano, el Gobierno y los principales actores del sector económico ya han emprendido esta lucha contrarreloj para eliminar a Panamá de esta lista y dejar caer en el olvido la «reputación gris» que se cierne sobre el país.

Panamá positivo

La nación empezó a marcar su destino como centro bancario internacional a principios del siglo pasado, cuando se estableció en el territorio el International Bank Corporation y se fundó el Banco Hipotecario y Prendario, hoy el estatal Banco Nacional de Panamá.

Características como la dolarización, la seguridad y confiabilidad del sistema, la estabilidad en las reglas del juego,

la confidencialidad, el libre flujo de capitales o el crecimiento de los activos atrajeron a importantes bancos internacionales, que iniciaron sus operaciones desde el territorio panameño y han constituido el centro bancario como uno de los pilares del crecimiento de la economía panameña.

La consolidación de esta reputación como centro bancario de referencia no fue fácil. Fue una titánica labor de años, pero sus frutos se hicieron evidentes cuando el sector sobrevivió a la invasión militar estadounidense en diciembre de 1989 y a la fuerte crisis bancaria que, en años recientes, azotó a los principales bancos americanos y europeos. La confianza local e internacional permitió al sistema panameño sortear los efectos de una crisis que sacudió a los más grandes.

En la actualidad, Panamá es una de las economías de mayor crecimiento en América Latina, cerrando el año 2014 con un crecimiento del 6,3 % y con una previsión de crecimiento para este año a los mismos niveles. Unas cifras alcanzadas tras un crecimiento de dos dígitos durante el último quinquenio.

Este desempeño positivo, acompañado de otras acciones relacionadas con el manejo del presupuesto, la deuda y la disciplina fiscal, logró que Panamá hiciera historia en marzo de 2010 al ingresar por primera vez en el exclusivo grupo de países latinoamericanos con calificación de grado de inversión otorgada por tres de las principales calificadoras de riesgo.

Una buena nota que abrió las puertas a financiamientos con menor costo para el Gobierno y la empresa privada, a inversionistas y turistas y al fortalecimiento del sector bancario. Una buena calificación que impulsó favorablemente la reputación país.

Así como el grado de inversión apuntaló la reputación país, ahora los efectos de la lista gris empiezan a erosionar algo más que la imagen de Panamá; de no aplicarse pronto las recomen-

daciones del GAFI, se sentirán los *efectos grises* sobre los principales sectores económicos, algo que, de seguro, repercutirá directa e indirectamente en toda la sociedad.

Los retos grises

Tras el anuncio del GAFI en junio del año pasado, se han hecho diversos análisis de la repercusión nacional e internacional que ha tenido la inclusión en esta lista. En términos generales, podemos agrupar los principales riesgos en tres grandes categorías:

- Costos financieros. Se encarece el acceso a financiamiento tanto para las entidades públicas como para el sector privado. Sus efectos tocan primero al sector bancario, pero llegan a todos aquellos ciudadanos, pequeñas o grandes empresas que se desarrollan en Panamá y que requieren servicios bancarios. Por ejemplo, afecta al servicio de los bancos corresponsales al realizar transacciones internacionales. Los bancos corresponsales son aquellos que funcionan como intermediarios entre el banco que opera en la plaza panameña y el de otro país. Si un empresario o ciudadano necesita realizar una transferencia y su banco local no cuenta con un banco corresponsal, no podrá hacer este trámite. Un efecto de proporción mayor si se toma en cuenta que el Banco Nacional de Panamá, que tramita los pagos de deuda externa y demás compromisos gubernamentales, también requiere de bancos corresponsales para cumplir con estas obligaciones internacionales.
- Pérdida de negocios. Los inversores reducen su exposición en aquellos países que aparecen en este tipo de listas. El territorio es considerado una jurisdicción de riesgo y eso desincentiva la llegada de nuevas inversiones o planes de expansión de las empresas radicadas en el país. Además, se

abre la posibilidad de que, en las próximas evaluaciones, las calificadoras de riesgo puedan modificar la perspectiva estable que acompaña el Grado de Inversión BBB de Panamá, un daño colateral que repercutiría en todos los sectores productivos.

- Costos reputacionales. La importancia de la reputación como diferenciador competitivo que genera valor para personas, empresas y naciones es indiscutible. En el caso de los países, es una palanca que atrae inversiones, talento, turistas y alianzas estratégicas. Si la reputación del país se ve afectada entre los principales *stakeholders*, las percepciones, referencias, opiniones y apreciaciones que tengan ahora pueden variar.

Gestión de la reputación

Los tiempos en que se percibía la reputación como un tema exclusivo del área de *marketing* controlado desde la propia persona, empresa o país ya forman parte del pasado.

Una nueva sociedad basada en el intercambio libre de información y la colaboración en las redes sociales, sin intermediarios, ha cambiado la forma de ver, medir, interpretar y gestionar la reputación, un intangible que afecta mucho más que la imagen.

Actualmente, las redes sociales le han dado el poder a la ciudadanía de participar y exigir a sus líderes, empresas, entidades y países lo que consideren importante desde la perspectiva crítica que se han formado intercambiando información y conocimiento en las propias redes.

Si la percepción que tienen los *stakeholders* de nuestro negocio o país no es positiva, afectará a la reputación, y traerá consigo desprestigio, mala imagen y una pérdida de negocio incontrolable.

La recuperación de la reputación nacional requiere de mayor tiempo que la empresarial, sobre todo porque a las autoridades y los gobiernos se les exige mucho más; además de que en este proceso intervienen factores como la política o el entorno donde se valoran los indicadores económicos, el nivel de desarrollo y la calidad de vida de sus habitantes, entre otros indicadores.

Por ejemplo, de acuerdo con la mediación que realizó el Reputation Institute en América Latina en 2014, la reputación de Panamá es de 53,6 puntos —unos puntos por debajo de la media global, que es 55,0—. El entorno económico, la seguridad, la ética y la transparencia afianzan esta valoración positiva sobre el Istmo.

¿Cómo podrían verse afectados estos atributos positivos si Panamá se mantiene por un largo período en una lista gris? El reto del país es grande y debe trabajarse desde todas las aristas posibles para que estos atributos se mantengan y sigan creando valor.

¿Podemos cambiar esta percepción?

La percepción de las principales audiencias de un país —inversionistas, empresarios, turistas y entes reguladores— no se puede controlar, es algo que les pertenece, pero sí es posible influir sobre ella. No olvidemos que la reputación reside en esa línea delgada entre la realidad de la empresa o del país y la percepción de sus audiencias.

Al final del día, la reputación no es un fin en sí mismo, sino un vehículo a través del cual fortalecemos la relación y el compromiso ante nuestros *stakeholders*. Es ese «colchón» de confianza, credibilidad y transparencia del que hacemos uso en momentos de crisis.

Un primer paso es poder agrupar y jerarquizar el conjunto heterogéneo de las audiencias clave para un país y, a partir de ahí, desarrollar una estrategia aplicable a los intereses de cada grupo. De esa manera, se logra involucrar a grupos aliados o neutrales, para luego proceder al control o la defensa de aquellos grupos menos favorables, pero igualmente influyentes.

Hay que tener en cuenta, asimismo, que hacer frente a los riesgos reputacionales requiere de acciones concretas para tratar de evitar incongruencias entre lo que se proyecta y las acciones que se ponen en marcha.

Claves para manejar el nuevo escenario

El riesgo reputacional también impacta a los países, una realidad insoslayable que los líderes deben aceptar, entender y gestionar.

Tener una reputación como país también implica riesgos como los que en este momento enfrenta Panamá, riesgos que pueden mitigarse o transformarse en una oportunidad mediante una estrategia adecuada que impacte a los múltiples *stakeholders* del país.

Para ello, se puede comenzar por analizar cuatro sencillas preguntas:

- ¿Crisis es oportunidad? Sí. En las peores crisis la creatividad se impone y hay que buscar las claves para transformar la situación negativa en una oportunidad. El reto es convertir la salida de Panamá de la lista GAFI en un caso de *best practice* regional.
- ¿A dónde llevamos este mensaje? A todos aquellos que directa o indirectamente van a influir sobre lo que se dice y decide sobre el país. Manejar las expectativas de los *stakeholders* es fundamental para influir en su percepción.

- ¿Tenemos aliados? La reputación del país es el resultado de la suma de varios actores, que ahora deben caminar alineados para cumplir con un objetivo nacional. Además, surge la necesidad de tejer una relación entre actores como la Superintendencia de Bancos, UAF, Superintendencia de Seguros y Reaseguros y los nuevos sujetos —no bancarios— que van a supervisarse con mayor precisión.
- ¿Ponemos en valor lo que estamos haciendo? La comunicación juega un papel innegable en el proceso de gestión de la reputación. En este caso en particular, bien gestionado, puede convertirse en una gran oportunidad de comunicación.

Faltan tres trimestres para cerrar el año y no se puede quitar el pie del acelerador. Evidenciar los cambios y la rápida aplicación de la nueva regulación será la mejor carta de presentación para cambiar el color gris de nuestra reputación.

The 21st Century Reputation Risk Hit Parade

Andrea Bonime-Blanc
CEO and Founder of GEC Risk Advisory

Jorge Cachinero
Corporate Director of Innovation in LLORENTE & CUENCA, Executive Director of the Senior Management Program and Professor at the IE Business School of Madrid, and member of the Scientific Council of the Real Instituto Elcano

Beatriz Herranz
Consultant in LLORENTE & CUENCA Spain

Introduction

Reputation risk management has become the critical executive tool of the 21st century, as it entails looking after, protecting, and developing what is becoming the most important asset for business and financial organizations of this century: their reputation.

Therefore, since reputation risks are the most important threat that needs to be addressed by organizations, it is not surprising to see reputation risks moving to the top of the list of concerns for senior managers and boards in large organizations over the last few years.

From a conceptual standpoint, reputation risks can be classified into four types –natural, leadership, operational, and envi-

ronmental– based largely on where they originate from, or what other risk they may be related to (natural disasters, leadership failures, operational, or other environmental factors).

First of all, natural risks are those determined by the natural environment, and include, among others, climatic, atmospheric, or seismic events or phenomena that cannot be easily predicted by companies.

Leadership risks are those directly related to the mistakes made by organizations, and especially by their senior managers, in the decisions made about general management of the organization and its business, and as a result, in the exercise of their responsibilities as leaders of these. Leadership risks include the supervision that boards exercise –or don't in some cases– over such management decisions.

Operational risks are those that arise as a result of the production process intrinsic to the nature of each business, or in other words, to the functioning of the value chain, the supply chain, and the logistics chain of a business.

Finally, environmental risks are those where significant regulatory or legislative changes can have a decisive effect on the operating environment of a specific industry or sector.

In the 21st century, there are numerous examples in the business sector which clearly illustrate the aforementioned classification of reputation risks.

Natural Risks

In the case of natural risks, what immediately comes to mind is the disaster involving Fukushima and TEPCO (Tokyo Electric Power), the Japanese energy company that owns the nuclear plant.

The Fukushima disaster was the result of a combination of natural factors and the risks associated with leadership and

the poor decisions made by the senior managers of the company (and additionally, lack of proper supervision by the board).

What is certain is that, for someone watching the events of March 2011 unfold from outside Japan, the first thing that grabs the attention is the location of the nuclear plant, so close to the sea, in a country whose inhabitants are well aware that they live in an earthquake-prone area, and in which seaquakes and tsunamis are not exactly uncommon events.

One gets the impression that this decision to position the plant so close to the sea could be related to the prevailing mentality of many 20th century companies that made decisions solely on the basis of the Profit & Loss (P&L) statement. Therefore, it is highly probable that this location was chosen due to the lower costs associated with the continuous and permanent supply of water to cool the engines at the plant. In any case, it would not be the right decision in a country with such high seismic activity.

In addition, as confirmed by several reports after the disaster took place, it seems that the decisions made by TEPCO management and the government at the time were not exactly the best.

What is clear is that this disaster not only affected the Fukushima plant, and consequently, the people living in the area, but also TEPCO, which suffered record losses after the accident took place.

However, the effect went even deeper than that, resulting in significant impact on the nuclear energy business model around the world, as pressure from public opinion, interest groups, and society as a whole, called the nuclear energy business model into question in the aftermath of the disaster.

The German government provides a case in point. The immediate reaction of Chancellor Merkel after learning the

scale of the disaster was to announce the suspension of the German nuclear energy program.

However, Angela Merkel's reaction to the events in Fukushima illustrates how reputation risks can have contagion effects that have an impact, not just on the companies directly involved, but also on the business model in which they take part and compete in. Entire areas, countries, and companies within the same industry or business sector can be affected, far from where the reputation crisis first arose.

In *The Reputation Risk Handbook*, the following observations are made about reputation risk contagion:

> *The reputational impact of an event can reach well beyond its inner circle. The reach of the Snowden affair hasn't stopped with its reputational impact on the US government. By association, the US technology sector (including companies not involved in national security related technologies) has been very concerned about the reputational fallout on their competitiveness in the global marketplace, especially companies offering services in the cloud*[65].

This is because the development of the new Information and Communication Technologies (ICTs) has exponentially increased our capacity to disseminate information. Above all, there has been an increase in citizen mobilization, social activism, and democratic empowerment which makes it possible to influence and put pressure on governments.

Recently, it came to light that three former TEPCO executives –Tsunehisa Katsumata, who was chairman of TEPCO at the time of the crisis, Sakae Muto, and Ichiro Takekuro, who were vice-presidents– would face criminal charges and stand

65 Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook. Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Oxford: Dō Sustainability.

trial for their alleged negligence in the Fukushima nuclear disaster. This is the first criminal case involving the utility's officials to be tried in court in relation to the disaster.

Leadership Risks

In the case of leadership risks, let us examine the financial scandal which involved the Japanese company Olympus, manufacturer of photographic and optical equipment. The Briton Michael Woodford, one of the most promising senior executives at Olympus, became CEO of the company, starting to work in 2011 at the headquarters of Olympus in Tokyo.

Shortly after Woodford took up his position as CEO, he came upon documentation about business operations and started to get suspicious about some transactions which possibly involved fraud and tax evasion activities, such as the alleged transfer of large amounts of money to places considered as tax havens. In response to Michael Woodford's insistence to see all the information related to this matter about which he had doubts, he only met strong resistance from the senior managers and board directors at the company in Japan.

Woodford chose the most difficult path –the one with the most personal risk to him as an executive, but which said the most about his sense of honor– as he tried to figure out exactly what was going on in this matter. As a result of his actions, the Board of Directors removed Mr. Woodford from his position as head of the company; barely six months had passed between his promotion to CEO and his downfall.

Statements made by Woodford reveal that he had to leave the country with his family as a result of what he himself described as veiled threats against his own safety and that of his family. Once he left Japan and returned to England, Woodford

continued with his public criticism of the company. In 2012, he published the book *Exposure: inside the Olympus scandal*, which recounted the events that had taken place.

Investigations revealed that Mr. Woodford's suspicions were well founded, and in fact, three of the company's senior managers have been convicted by the Japanese courts. Mr. Kikukawa, former chairman of Olympus, Mr. Yamada, former auditing officer, and Mr. Mori, former executive vice-president, were considered as those bearing the greatest responsibility for the fraud, and have thereby been sentenced to jail and banned from running businesses.

In the open and hyper-transparent society of the 21st century, secrets are very hard to keep. Although it is not within the scope of this report, it is also worth mentioning in this context cases such as those of Snowden and Wikileaks where well-kept government and corporate secrets were suddenly and irrevocably revealed to the world.

Operational Risks

Operational risks are those that affect the production and operation system of the business model itself. Again, as in the case of Fukushima, these risks are further exacerbated when combined with mistakes made by the malfeasance of corporate leaders.

The case that first comes to mind is the Toyota crisis between 2009 and 2010 in the US. This was a key moment for Toyota, as it was competing against the big US companies General Motors and Ford. It was the first time we witnessed a foreign car company gaining the lion's share of the market against the then-leaders of the US car market.

Toyota received complaints about factory defects that affected the braking system on some models, and at the same

time, accidents started to happen. It became clear that the company had reacted slowly to the potentially defective products and had not ordered the immediate withdrawal of those products from the market to protect the safety of its customers.

In the end, the combined cost of legal, marketing, and increased safety measures could easily outpace the $2 billion in costs that Toyota estimated for this crisis in 2010.

Moreover, Toyota failed to react responsibly towards its customers and stakeholders, considering that it is a company selling consumer products with major health and safety implications.

In short, this was a reputation risk that definitely affected the company's operations. When leadership risks due to poor management decisions, and possibly poor board supervision, is added to this risk, the negative impact of reputation risk on customers, and above all, on the value of the company in the markets, becomes even greater.

Environmental Risks

Regarding environmental risks, regulatory or legislative changes can have a powerful impact on the operations of a specific company or sector.

Over the last few years, we have seen the restructuring of the Spanish financial sector leading to a seismic shift in the regulatory and operating environment of the Spanish banking system.

Long-standing Spanish institutions, such as the savings banks (Cajas de Ahorros) and charitable pawnbrokers (Montes de Piedad) have, with some exceptions, been gradually disappearing.

And that is not all. Many of their former executives are still dealing with the corporate, commercial, and criminal repercussions of their behavior while at the helm of these organizations.

Therefore, the change in the regulatory framework, along with the leadership risks associated with the behavior of many of these executives, has completely transformed this business sector, to the point that many of these organizations have literally disappeared from the marketplace.

6. Identifying Reputation Risks

In the 21st century, the identification and mapping of reputation risks has become an essential activity for business organizations and financial institutions.

At the same time, the large centers for thought and analysis of the future of the world economy, such as the World Economic Forum, have created rules to identify and map global risks. The aim is mainly to identify, on the basis of two main criteria –likelihood and impact– the probability of economic, environmental, geopolitical, societal, and technological risks that could affect business organizations and financial institutions over a ten-year period, and their impact on industries and markets[66].

A brief look at the most notable cases of reputation risks of the past few decades, shows how far-reaching the consequences of poorly managed reputation risks can be.

Union Carbide 1984

First of all, mention must be made of the incident on December 3, 1984 in the Indian city of Bhopal, where the US chemical company Union Carbide owned a plant that manufactured pesticides.

The company, in keeping with the typically economic and financial-centric mentality of 20th century business, only fo-

66 *Global Risks Report 2015*. World Economic Forum.

cused on maximizing profits, without giving a thought to the environmental and social implications of its actions. As a result, the company decided to increase the operating margins of that factory, reducing cleaning and maintenance costs, and the resources allocated to complying with the necessary safety and quality standards.

As a result of a chemical reaction, an explosion occurred, blowing the factory sky-high, and releasing a number of toxic gases that affected the inhabitants of Bhopal. According to official figures, on the night of the accident, the explosion caused the death of 3,000 people, and over the next few days, the death toll rose to 15,000 victims. This does not take into account those who suffered from chronic diseases and permanent health consequences as a result of the accident.

It is doubtful that even in 1984, this type of narrow-minded decision-making focused solely on maximizing profits with a blatant disregard for quality and safety, would have been acceptable. However, it is clear that in the 21st century, this type of behavior is totally unacceptable, and that business models built on such parameters are neither sustainable nor socially acceptable over the long term.

Enron 2001

More recently, at the beginning of the 21st century, we bore witness to the reputation crisis that faced the Texan energy company Enron, which allegedly falsified its accounts –or in other words, the reliable and validated statements reflecting the reality of the business– to create false information and expectations in the economic and financial markets.

Again, the decisions made, strictly according to the model of focusing on the bottom line, led to the collapse, bankruptcy

and disappearance of a leading energy company such as Enron, which also involved lengthy and devastating legal, criminal, and civil consequences.

As a result, the CEO of the company, Jeff Skilling, was found guilty of criminal fraud, and is still serving his sentence, although he managed to get his sentence reduced after appealing to the US courts.

In any event, the Enron case is a clear example of how the lack of consideration for reputation risk can contribute to the decline and maybe even the disappearance of a company.

Arthur Andersen 2002

Related to the Enron case is the Arthur Andersen case, the company responsible for auditing Enron.

Until 2002, Arthur Andersen was one of the largest auditing companies worldwide. Its misdeeds in terms of its audit responsibilities vis-à-vis Enron led to its demise as well.

Founded in 1913 by Arthur Andersen and Clarence DeLany under the name of Andersen, DeLany & Co, in 1918, the company changed its name to Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen was said to be a man with a very strict code of ethics and strong principles, on which he based his firm's corporate culture. «Think straight and talk straight» became the motto of the firm.

The company was one of the largest accountancy firms in the world, and at the same time it became a type of quasi university or business school, training executives who would then be hired by other companies to run them.

However, in 2002, the firm, as auditor of Enron Corporation, was involved in a scandal related to the alleged destruction of documentation belonging to Enron in the weeks prior to

its breakdown and which demonstrated the irregularities the company had been involved in.

The auditing firm was fined $500,000 for obstruction of justice in relation to its handling of Enron documents and was deprived of its license to audit companies for five years, thereby being unable to exercise one of its main functions, which led to it practically disappearing from the market and collapsing like a house of cards in a matter of weeks.

Later in 2005, the Supreme Court reversed the conviction of Arthur Andersen, concluding that the evidence of guilt in 2002 was too vague. However, it was too late because the firm could no longer recover from its enormous reputation crisis.

In this manner, reputation crises not only change expectations about the future performance of companies, but also force them out of the markets.

BP Deepwater Horizon 2010

A more recent event would be the environmental crisis caused by the explosion of the oilrig owned by BP, *Deepwater Horizon*, located in the Gulf of Mexico. The accident took place on April 20, 2010 and caused what is considered the largest oil spill in the history of the US.

Five years after the disaster, BP is still paying the price for its poor management of the incident. In fact, the current CEO of BP is not the same person who was in charge at the time of the disaster, since this reputation crisis also meant a changing of the guard for the high-level executives at the company.

As a result of that incident, BP saw its stock market value fall by $90 billion, and it set up a $20 billion fund to satisfy claims, in addition to the legal disputes about who should receive compensation payouts.

If we add up all the money being spent on the legal processes, the loss of state contracts due to the decision of the US Environmental Protection Agency (EPA), the reduction in sales and the damage to its reputation, the cost just keeps rising, and at the writing of this paper, the ballpark figure was around $54 billion for all costs and fines resulting from this disaster.

This goes to show that the reputation economy and reputation itself as an asset have economic and financial consequences on the performance of companies. In addition, the EPA cancelled the contracts it had with BP and gave instructions to all US federal agencies not to contract with BP.

However, the most interesting thing about this decision is the powerful argument used by the EPA to stop BP from obtaining new federal contracts, which can be summarized in four words: «lack of business integrity».

In other words, for the EPA, the decision was not made on the basis of the traditional criteria that used to determine the contracting of services or purchase of products, which were mainly price and quality. The EPA cancelled the contract with BP because it thought that the company lacked integrity in managing and operating its own business, and therefore should not be hired by the US government.

This is a clear example of the extent to which we live in a reputation economy, where the supposedly intangible asset of organizational reputation also has an effect which is just as tangible as that of any other asset.

Barclays 2012

Another paradigmatic case is that of the British Barclays bank, one of the banks allegedly involved in manipulating the Lon-

don Interbank Offered Rate (Libor), used as a global benchmark for short-term interest rates.

Bob Diamond was Barclays' chief executive at the time when several alleged misdeeds were identified within the bank, and in his attempt to resist the growing pressure from public opinion and stakeholders, Mr. Diamond became the visible face of the institution during the investigation into the bank's business practices.

The crisis was untenable for the bank itself and its Board of Directors, and in July 2012, a week after the bank was fined a record amount for its attempt to rig the Libor rates, Mr. Diamond resigned. Mr. Diamond said he resigned because he did not want to damage the bank's reputation further by staying: «The external pressure placed on Barclays has reached a level that risks damaging the franchise; I cannot let that happen»[67].

On taking over the running of the bank, the new Group Chief Executive of Barclays, Anthony Jenkins, made public statements which showed a clear contrast to the practices of previous years.

Mr. Jenkins said that over the past 20 years, the bank had been too aggressive, too focused on the short term, too removed from the needs of consumers, customers, and society in general. He also acknowledged that Barclays was not immune to the impact that these trends had on the bank's operations. He specifically stated that Barclays suffered reputational damage in 2012 as a result of this incident[68].

The current leaders of Barclays want to rectify what has happened, and in fact, they have created the position of Chief Ethics Officer, with maximum responsibility in ensuring that all of the bank's business practices comply with the ethical

67 Statements made by Bob Diamond. *The Telegraph*. July 3, 2012.
68 Statements made by Anthony Jenkins. *Financial Times*. February 12, 2013.

standards expected from a financial institution of this caliber. This shows how the income statement of company governance and ethics can have a key impact on the performance of business organizations and financial institutions.

The Big Picture Of Reputation Risk

One could continue to look for and find a wide variety of other reputation crises and risks. As mentioned above in relation to Barclays, in the words of the Financial Secretary to the Treasury, Greg Clark, the Libor rigging scandal was an extremely serious matter, motivated primarily by greed.

Three large banks –RBS, Barclays, and UBS– are trying to limit their civil and criminal liability with regard to this matter. RBS reached an out-of-court settlement for $612 million, Barclays reached an out-of-court settlement for $450 million, and UBS reached an out-of-court settlement for $1.5 billion.

Creating Shared Value

If we specifically refer to the impact of the Great Recession on the reputation of banks with their stakeholders, it is worth mentioning films like *Inside Job, Margin Call and Tower Heist*. Those films show that, regardless of what the courts decide, the verdict of public opinion may be quite different and more negative, and this opinion is not merely limited to demonstrators or movements such as Occupy Wall Street, Occupy the City, and 15 M in Spain.

On the covers of major publications like *The Economist*[69], world opinion leaders have made a clear and strong point about the poor reputation of certain industries and institutions, which still have a long way to go in being accepted by

69 *The Economist*, July 7, 2012.

people and institutions that are building their business models around the concept of creating shared value.

However, the sophistication of the stakeholders and interest groups does not stop there. We are also seeing increasingly sophisticated pressure by companies in how they structure their business model.

Starbucks 2012

Starbucks in 2012 is a good example. Starbucks has built its business model not only around its range of products and services and the emblematic surroundings that its facilities offer customers, but it has also established a philosophy of well-being, health, nutrition, and respect for indigenous communities as a priority for its supply chain for the products that it serves to its customers. However, Starbucks recently saw the entire model on the verge of collapse.

At a time when in Europe there is serious debate about the contribution that the public and businesses make to meet state-provided social services costs and to deal with the high rates of debt that exist in each country, Starbucks has found itself responding to questions about its tax contribution to the countries where it operates. This is an issue that other major multinationals like Google and Apple are facing as well.

Even if these companies comply with the current legislation about transfer pricing regulated by the tax system in force for large multinationals, there is increasing social pressure for such legislation to be socially acceptable.

In other words, the public is demanding that large multinationals also contribute to the markets where they operate. And that they do so in such a way that does not avoid their legal and social obligations to make tax payments by devising financial

and tax engineering mechanisms that allow them to divert profits from one market to another through transfer pricing. Such is the importance of this topic that, in meetings of the G20 and the G8, it has been at the top of the agenda for regulators.

The International Retail Industry & Rana Plaza

The extension of company principles and practices throughout the entire supply chain, beginning from the extraction of raw materials, also deserves a special mention.

The case of the textile workshops in Bangladesh, where the collapse of a building caused over a thousand deaths in one location alone (Rana Plaza), led some international textile companies to react quickly.

They focused on finding high-quality and socially acceptable solutions not only for themselves and their employees, but also for those who worked with them at the first, second, or third level of the supply chain.

The Proxy Season & Executive Pay

The list continues. The «Shareholders Spring» phenomenon questioned the role of companies, for example in relation to the remuneration of executives.

In March 2013, the Swiss activist Brigitta Moser-Harder mobilized Swiss public opinion through the open and democratic Swiss system that makes it possible to hold referendums, to win 68% of the votes in favor of the popular initiative against abusive executive salaries.

This phenomenon has also spread to the European Union. The Belgian parliamentarian Philippe Lamberts argued in the European Parliament that for bank directors within the EU, there should be limits on the amount of variable incentives

earned for meeting their targets in relation to their fixed remuneration.

9. Conclusion

In short, in the Reputation Economy, companies have to earn the social license to operate. Not the administrative license granted by governments and regulators, but the license granted by stakeholders, in accordance with the five P&L statement model, which requires simultaneously developing the dimensions of economic profit, governance and ethics, environmental protection, commitment to talent and looking after employees within organizations and any others forming part of their value chain.

In this context, it is not surprising that, as mentioned above, reputation risks are increasingly at the top of the agendas of senior management of large companies.

Proof of this is the AON's biennial *Global Risk Management Survey*[70], which gathers the responses of 1,418 risk decision-makers from 28 industry sectors in 60 countries and identifies the most important risks faced by the corporate world.

As shown in the table below, for the first time since 2007, damage to brand and reputation has been ranked as the top risk in 2015. And as the research points out, reputation has switched from being defined as «priceless» or as an «intangible asset» to being defined as having tangible value and as an asset which exerts a direct impact on the company's bottom line.

In addition, in Deloitte's *Exploring Strategic Risk*[71] study, which surveys more than 300 executives around the world to find out their perceptions about strategic risks, reputation is again cited as the strategic risk with the greatest impact. Fur-

70 *Global Risk Management Survey*. AON 2015.
71 *Exploring Strategic Risk*. Deloitte 2013.

thermore, from the responses obtained, it appears that the age of social media and hyper-transparency is having a major impact on reputations and reputation risk. This is because companies have lost control over the transmission of the information that affects them, and therefore there is an increased risk that stakeholder perception of companies will be affected.

Top 10 critical business risks

RANKING	2013	2015
1	Economic slowdown / slow recovery	**Damage to reputation / brand**
2	Regulatory / legislative changes	Economic slowdown / slow recovery
3	Increasing competition	Regulatory / legislative changes
4	**Damage to reputation / brand**	Increasing competition
5	Failure to attract or retain top talent	Failure to attract or retain top talent
6	Failure to innovate / meet customer needs	Failure to innovate/meet customer needs
7	Business interruption	Business interruption
8	Commodity price risk	Third-party liability
9	Cash flow / liquidity risk	Computer crime/hacking/ viruses/malicious codes
10	Political risk / uncertainties	Property damage

Source: *Global Risk Management Survey. AON 2015.*

In short, and in keeping with *the 2014 Annual Reputation Leaders Study*[72] by the Reputation Institute, 65% of business leaders say that reputation management is a top priority for executives and the Board of Directors, up from 56% in 2013. And 78% of business leaders interviewed agree that we live in a world where who you are as a company is directly tied to business success.

Finally, referring to the article that Michael Porter and Mark Kramer wrote in the *Harvard Business Review* of January-February 2011, companies that want to succeed have to evolve towards a model of creating shared value, where the process of creating value is fully integrated into the model of competition and business, generating benefits for the economy in relation to cost and investment, but at the same time generating benefits for society and value for communities.

Ultimately, it is a question of generating economic value by means of generating social value.

72 Playing to Win in the Reputation Economy. *2014 Annual Reputation Leaders Study*. Reputation Institute. June 2014.

La ética protestante y el espíritu del capitalismo: el caso Volkswagen y el valor de la reputación

Arturo Pinedo
Socio y director general para España y Portugal
de LLORENTE & CUENCA

Juan Rivera
Socio y director general en LLORENTE & CUENCA México

Guillermo Máynez
Director senior de Asuntos Públicos
en LLORENTE & CUENCA México

Luis Serrano
Director del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA España

Empresa, marca-país e industria

La relación entre empresas individuales y el país de donde surgen es compleja y ciertamente circular: el prestigio general de la nación, lo que suele llamarse «marca-país», otorga a sus empresas un aura particular que, cuando es mala, dificulta la obtención de crédito, mercados y talento y aumenta la carga de la prueba para el negocio, pero que, cuando es buena, abre puertas, facilita transacciones o, en el peor de los casos, otorga el beneficio de la duda.

Cada país y cada empresa tienen un peso específico diferente: Enron implotó y arrastró consigo a una firma global como Arthur Andersen, pero difícilmente puede decirse que haya afectado seriamente la marca-país de Estados Unidos. Esto es porque Enron no era vista como una empresa emblemática o paradigmática del país, y porque dicha marca descansa en una gran cantidad y variedad de empresas. En el otro lado, la percepción de México como un país violento o corrupto no afecta negativamente a empresas globales como Bimbo, Femsa, Arca o Lala porque éstas no son propiedad ni dependen del Gobierno y porque su *track-record* permanece limpio y exitoso. Son las empresas las que contribuyen a mejorar la marca-país y no al revés.

Sobra decir que las imágenes son cualquier cosa menos estáticas: en 1970, Japón era un reciente ex socio del Eje que fabricaba productos baratos y de mala calidad; para principios de 1990 la reputación de sus empresas y productos era excelente y todo el mundo estudiaba su filosofía y métodos de producción y trabajo. Algo similar (aunque todavía por verse) está ocurriendo con China.

En el caso de Alemania, la relación se ha hecho simbiótica para bien, en un círculo virtuoso en el que el país líder de la Unión Europea, que en pocas décadas dejó atrás el estigma de la Segunda Guerra Mundial, otorga y recibe a la vez su prestigio de las empresas que la representan en el mundo, entre las cuales el conglomerado Volkswagen juega un papel principal. En este caso, sí se trata de una empresa emblemática y paradigmática. VW ejemplifica los valores de calidad, seriedad, innovación e ingeniería de punta que suelen atribuirse, con razón, a los productos industriales alemanes. En el fondo de esta imagen está una más básica: la ética con que se hacen los negocios en Alemania, puntal de su reputación.

Es por esa condición por lo que el descubrimiento de un esquema deliberado para engañar sobre las emisiones de contaminantes de sus motores diésel es particularmente dañino, no sólo para la empresa, sino para Alemania en general e incluso para la industria automotriz global.

Empresa

En este frente, el daño está hecho. La acción ha perdido un 40 % respecto a su valor en agosto, la compañía enfrenta miles de millones de dólares en posibles multas y está por verse el efecto futuro en ventas. A estas alturas, de poco sirve explicar que el engaño ocurrió sólo en los motores diésel: la reputación de una marca no se divide a partes proporcionales en sus distintas líneas de producto, es todo o nada.

Una vez hecho público el escándalo, el 18 de septiembre, la compañía reaccionó con velocidad, aportando miles de millones de dólares para enfrentar futuras penalizaciones y separando de su cargo al CEO y a otros altos ejecutivos, además de dar explicaciones y pedir disculpas. Podrían haberlo hecho peor, por supuesto, pero en este caso la reacción tiene efectos positivos limitados por varias razones: en ningún caso se trata de un incidente imprevisible, menor, o debido a negligencia o relajación de estándares. Tampoco es, como en algunos casos en el sector financiero, la acción solitaria de un oscuro empleado hiperambicioso y poco lúcido.

Se trata de un engaño deliberado y premeditado y, además, descubierto por casualidad por una ONG pequeña cuyo experimento tenía, inicialmente, como objetivo poner a VW como ejemplo de cuidado del medioambiente. No fue la compañía la que, producto de una investigación interna, dio a conocer el hecho, sino que quedó de manifiesto que, de no haber sido

por este incidente fortuito, la compañía hubiera continuado decididamente con la trampa.

Marca-país

Es poco probable que las exportaciones alemanas sufran, de repente, una caída significativa. Es cierto, sin embargo, que la marca-país alemana necesitará tiempo y acciones contundentes para recuperar plenamente su reputación. El consumidor no puede ya dar por sentado que un producto, sólo por el hecho de ser fabricado por una empresa alemana, garantiza veracidad en su etiquetado o especificaciones, u honestidad en sus *claims* comerciales. Seguramente, seguirá habiendo clientes para VW, pero la pérdida de confianza es más grave cuanto más sólida es la reputación. Con todo respeto, nadie se sorprendería de saber que una empresa rusa engaña a sus clientes o que una firma nigeriana oculta información a los consumidores. Por otra parte, también es cierto que la reputación generalizada y de larga data compra indulgencias: el marido que se extravía una vez después de años de templanza rara vez encuentra sus maletas en la puerta en la madrugada.

Las autoridades alemanas deben ser severas e inflexibles en el castigo y las reparaciones exigidas a la empresa —no hay que olvidar que el 20 % de ésta es propiedad del Estado de Baja Sajonia—; es en beneficio de toda la marca-país y, por tanto, de toda la economía, fuertemente exportadora. De igual manera, ahora es cuando el gobierno corporativo debe mostrar su capacidad para enmendar entuertos, después de haber fallado en detectarlos a tiempo. La disputa de hace apenas unos meses entre Martin Winterkorn —el CEO ahora defenestrado— y Ferdinand Piëch, ex presidente del Consejo de Administración y miembro de la familia controladora dejó algunas heridas

abiertas, pero la empresa tiene la oportunidad de enmendar el camino lo más pronto posible. Hay premura y debe haber resultados tangibles.

Industria

El escándalo, lamentablemente, no afecta sólo a una empresa o a un país. Llega en el momento más delicado para la industria automotriz desde que nació hace unos cien años. Por primera vez desde que se masificó, el automóvil comienza a perder poder como símbolo de estatus. No, ciertamente, en los países en desarrollo, que suelen tener un pésimo transporte público y clases medias nacientes, pero sí en los países que, a la postre, generan o difunden globalmente las modas y las definiciones de lo *cool*. La conciencia ambiental y la preocupación por la salud, la bicicleta, Uber y similares, y los espacios cerrados al automóvil conspiran para hacer que muchos adolescentes ya no tengan la propiedad de un auto en su lista de prioridades existenciales, tribales o emocionales.

Si hoy el auto es para muchísima gente la máquina más compleja que manipularán en su vida, esto está a punto de dejar de ser así: más temprano que tarde andarán por las calles los autos sin conductor. Este simple hecho provocará verdaderos cataclismos: uno laboral, por supuesto, al quedar sin empleo millones de personas que viven de conducir un vehículo automotor; otro simbólico-social, al desaparecer el rito de iniciación a la vida adulta que es aprender a conducir y obtener la licencia; otro sanitario, al disminuir sensiblemente los accidentes de tránsito, principal causa de muerte entre los quince y los treinta años en muchos países; y otro económico y urbanístico, al quedar claro que ser dueño de un automóvil es simplemente costo neto, en dinero y en tiempo, y que vale más no ser po-

seedor, sino simple usuario en uno de los múltiples esquemas que van surgiendo.

Si acaso, sobrevivirán los autos deportivos, reservados a los muy ricos, que podrán conducirlos a toda velocidad en pistas propias, o accesibles para las clases medias que renten, por horas, bólidos de lujo en autódromos especiales, como hacen hoy los niños en los Go Karts.

El engaño de VW pega directo en el corazón del ser posmoderno: la conciencia de lo crucial que resulta cuidar el medioambiente y la confianza en las empresas —su reputación— como principal activo. Pone por tierra el mito de la autorregulación, para mal de muchas industrias, y obliga a una respuesta masiva y drástica.

Una dirección clara sobre la construcción y el mantenimiento de la reputación es, hoy, parte central de cualquier estrategia de negocio como, tristemente, queda claro con este caso. También, es una oportunidad para reflexionar sobre una industria cuyo ritmo de transformación puede acelerar este incidente.

¿Qué hacer?

VW perdió la reputación sin saberlo el mismo día que tomó la decisión de trucar sus motores. A partir de ahí, y al publicarse a escala global la noticia, lo que queda por hacer es de manual: reconocimiento de errores, petición de disculpas, reparación del daño causado y recuperación de la reputación. Tarea que debe realizarse en paralelo a todo lo anterior. En este caso, es una obra titánica por el efecto dominó que ha generado en toda la industria del motor. No faltarán competidores que torpedearán el proceso y algunos otros sectores productivos que aprovecharán la caída. Pero si hay algo que agrava sin duda la situación

del paciente, es la incertidumbre que genera en millones de propietarios de vehículos el no saber si su coche es uno de los afectados por un virus autoinoculado por la empresa alemana.

A la gran empresa alemana no le queda más remedio que ganar tiempo para prepararse para el impacto. Tiempo que, por un lado, les ayuda a definir una estrategia de reducción de daños, pero que, por otro, incrementa a su vez los daños reputacionales que sufrirá cuando la noticia sea publicada.

En este punto, y una vez que ya es imposible negar que todo el organismo está contagiado, sólo queda actuar. Y es aquí cuando la propia compañía anuncia que es responsable de trucar millones de vehículos en todo el mundo —reconocimiento de errores—. Intenta, además, evitar la gangrena y demostrar cierto comportamiento ético empezando a cortar alguna cabeza —necesario, pero inútil para la contención viral—. Tras ello, llega el intento de aplicar una cura de urgencia. En este caso se trata del anuncio de reparar el daño causado. La compañía anuncia que revisará todos los vehículos a coste cero para los propietarios del coche. Pero esto se revela insuficiente.

La confianza del consumidor sobre las medidas que gobiernos e industrias toman para frenar el cambio climático se está quebrando conforme avanza el virus. Va a ser preciso replantearse el modelo y los sistemas de gestión y control. El debate sobre combustibles fósiles frente a energías alternativas está servido. Muy probablemente inunde las mesas de debate del próximo COP 21. De aquí a entonces va a ser necesario el replanteamiento de estrategias en muchos consejos de administración. Sobre todo, va a ser preciso preparar cortafuegos reputacionales que eviten el contagio.

Esta política de prevención de crisis debe apoyarse en pilares sólidos. Éstos no pueden ser otros que los de la ética, el compromiso social, la sostenibilidad, la innovación y la trans-

parencia. La industria en su conjunto se juega mucho en la contención del virus Volkswagen. Su reputación y, por lo tanto, la confianza. Los competidores no van a ser condescendientes, aprovecharán la oportunidad. Sólo los que anticipen la jugada ganarán la partida.

Las torres gemelas han caído. Podemos estar ante una nueva era para la industria del motor.

Reputación: resguardo del valor de una marca

Carlos Llanos
Director senior en LLORENTE & CUENCA Perú

Toda marca desea ser la primera opción del cliente. La creación —desde la concepción— y la gestión de una marca —hacia su madurez— pueden desempeñar un papel importante en esa dirección.

El valor de una marca va más allá de la representación en el logo. Viene dado por los atributos que la definen y, sobre todo, por las interacciones de ésta con sus audiencias. De hecho, la marca crea y mantiene su reputación, en gran medida, a partir de la experiencia que se tiene con ella. Así, por ejemplo, los clientes pueden llegar a establecer lazos emocionales tan fuertes que devengan en altos índices de fidelidad, frecuencia y hasta intensidad de compra, e incluso construir sentimientos de afecto que son luego los que generan *lovemarks*.

La marca representa aquello que realmente los clientes compran, no sólo un producto o un servicio que podrían ya existir antes. El éxito en la valorización de una marca reside en la promoción de sus fortalezas, pero, principalmente, en la capacidad de mantener y alimentar su promesa en el tiempo y ser fiel a ésta siendo consecuente: cualidades exclusivas (autenticidad), un servicio superior, una mejor relación calidad-precio, etc.

No obstante, del otro lado también está *lo que los clientes quieren*, sus exigencias y sus expectativas. En ese sentido, los

valores de la marca deben responder, también, en alguna medida, a dichas expectativas. Y en la mayoría de los casos, no es necesariamente un menor precio o un mayor rendimiento. Tiene que ver con las actuaciones de las compañías detrás de las marcas, en tanto actores de una sociedad de la que también forman parte sus clientes.

En los últimos tiempos, el creciente activismo social, el escrutinio de los medios de comunicación y los cambios en el marco regulador de las actividades empresariales en las que el consumidor adquiere cada vez más poder han provocado que las compañías —detrás de las marcas— sean más conscientes de la necesidad de una mejor gestión de su reputación, siendo ésta el imán que es capaz de atraer y mantener el interés hacia la propuesta de valor de una marca.

Los clientes forman sus percepciones y toman decisiones teniendo en cuenta una serie de factores que se relacionan, además, con el proyecto sostenible a medio y largo plazo de un negocio: factores medioambientales, laborales, éticos, de buen gobierno corporativo, de responsabilidad social, de innovación, liderazgo, además de la propia oferta de productos y servicios.

Una vez que se establece el valor deseado para la marca y una vez identificadas las expectativas de los clientes, se puede comenzar a construir el posicionamiento, comunicando sistemáticamente los valores y pilares de la marca sobre la base de evidencia de una actuación coherente de la compañía, pues cada interacción debe sostener y reforzar ese posicionamiento.

La comunicación y la transmisión del valor de una marca

Asociada a la coherencia, está la necesidad de una comunicación correcta de lo que hacen las compañías o de lo que las marcas representan, de modo que lo que se comunique llegue a

convertirse en lo que piensan de éstas sus clientes y, por tanto, contribuya a su posicionamiento y que las percepciones que éstos tienen se correspondan con la realidad. En línea con Charles Fombrun, sólo aquellas marcas que conecten sus valores y atributos con las expectativas de sus clientes ganarán, finalmente, su confianza: siendo consistentes en su forma de ser, auténticas en su forma de actuar y transparentes en su forma de comunicar. Esto último es particularmente importante, dado que hoy en día, y cada vez con mayor intensidad, los grupos de interés de las compañías (entre éstos, los clientes) dejan de ser receptores pasivos para convertirse en interlocutores activos; incrementando así la exigencia de responsabilidad e integridad a las marcas.

Puesto que la reputación es el resultado de las acciones de una marca —incluyendo su comunicación— sobre la percepción que de ésta tienen los clientes, ésta es absolutamente manejable y medible; no en vano la palabra latina *reputatio*, de la que proviene, significa «evaluación». En ese sentido, el resultado de esta evaluación es un juicio de valor, una opinión que define una reputación.

Por tanto, no es exagerado afirmar que todo comunica, incluso el silencio. Los clientes se crean una imagen de la marca a partir de lo que perciben de ésta e interpretan desde su escala de valores personal. Pero, sobre todo, desde su propia interacción con la marca. Es a partir de estas experiencias, potenciadas por lo que sobre la marca o la compañía se comenta en términos de información y por tanto, el nivel de conocimiento, como de valoraciones personales y credibilidad de la fuente —por ejemplo, la de un líder de opinión influyente—, como se termina construyendo una reputación. Y es en el ámbito de las expresiones donde la comunicación cumple un rol protagónico, ayudando, precisamente, a dar

forma a ese «colchón» de reputación que al final no es más que la propia confianza.

La comunicación contribuye a gestionar la notoriedad de una marca, a fijarla en la memoria de los clientes (la propia marca o alguno de sus atributos) o a reforzar su presencia en la agenda pública. Pero la comunicación también contribuye a gestionar la notabilidad de una marca, es decir, cómo de bien o mal se la conoce en comparación con lo que representa y con su posicionamiento esperado o, como dice Joaquín Mouriz, lo bien o mal que ha sido vista y entendida.

Pero, principalmente, la comunicación debe servir estratégicamente para dar a conocer o trasladar la capacidad de una marca para aportar valor a sus clientes. Aun no siendo la única solución, la comunicación también ayuda a gestionar el riesgo reputacional cuando una marca no ha sido capaz de cumplir con las expectativas de sus clientes, o las ha defraudado.

De ahí que, cada vez que una compañía sitúa la reputación en el corazón de su modelo de negocio, está blindando, al mismo tiempo, el valor de su marca.

Prevención, la respuesta ante crisis derivadas de desastres naturales

Alejandra Rivas
Gerente general en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Luis Serrano
Director del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA España

Verónica Poveda
Consultora senior en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Melissa Cortez
Consultora en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Las crisis son, en no pocas ocasiones, acontecimientos fortuitos y no deseados cuyas causas van desde productos o servicios defectuosos hasta accidentes aéreos. Pero ¿qué pasa cuando las crisis son causadas por una catástrofe o fenómeno natural? En Ecuador podríamos enfrentarnos a dos fenómenos naturales: la erupción del volcán Cotopaxi y el fenómeno de El Niño, dos acontecimientos que, si se producen, causarían pérdidas incalculables en el país y su economía. Sin embargo, en este contexto, también existen riesgos reputacionales en el ámbito empresarial, que son los que se ponen de manifiesto en el presente artículo.

Las provincias de Cotopaxi, Pichincha y Napo (ubicadas en la región Sierra) serían las más afectadas por la erupción volcánica. Según información de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, hay en total 325.000 personas en situación de vulnerabilidad. Desde un punto de vista económico, en cuatro cantones de Cotopaxi hay un total de 36.532 negocios que podrían verse afectados, perdiendo 117 millones de dólares en exportaciones y 283 millones en activos fijos. Por otra parte, son siete las provincias del Litoral que se verían afectadas por el fenómeno de El Niño. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la temporada invernal en 2012 dejó pérdidas por valor de 237,9 millones de dólares, siendo el sector agropecuario el que se vio más afectado con 93,5 millones de dólares.

Si bien el Gobierno ha implementado diversos planes de información y entrenamiento para prevenir dichas eventualidades, además de algunas obras de contención, hay preocupación por todo aquello que no se puede proteger mediante la prevención temprana, por ejemplo, los activos fijos de las empresas ubicadas en estos cordones de riesgo.

Tomemos una muestra puntual: en Lasso (Cotopaxi) está ubicada la planta metalúrgica Novacero, que el pasado 15 de agosto, ante una alerta de evacuación por parte de las autoridades, debió paralizar su producción durante doce horas. Las pérdidas de dicha interrupción se calculan en un millón de dólares. En tanto, la zona florícola comprendida entre Machachi (Pichincha), Lasso y Mulaló (Cotopaxi), donde existen 843 hectáreas de cultivos de flores (95 % para exportación), ha debido desechar, en este tiempo, el 4 % de su producto exportable debido a la contaminación por material volcánico. Finalmente, datos oficiales indican que sólo en Latacunga (Cotopaxi) la erupción del volcán afectaría a veinticinco mil negocios y 35.657 personas quedarían desempleadas.

En el caso del fenómeno de El Niño, los pronósticos apuntan a que sus efectos se harán sentir con más fuerza que en 1997-1998, cuando se produjeron pérdidas superiores a los 150 millones de dólares debido a la destrucción de infraestructuras y cultivos en toda la región Costa. El Gobierno, sin embargo, ha informado que en los últimos años se han realizado diversas obras públicas para preparar al país ante un fenómeno de grandes magnitudes. Por ejemplo, se ha anunciado la próxima entrada en funcionamiento de dos megaproyectos hídricos en Cañar y Guayas. Estas obras permitirán irrigar y controlar inundaciones en al menos 85 mil hectáreas.

Preparación y mensajes, la clave

Con este panorama, queda claro que no podemos sentarnos a esperar a que llegue la crisis: hay que tener un plan. Para las compañías es importante que elaborar un plan con la mirada puesta en cada uno de los *stakeholders*, a los que debe ofrecerse una respuesta ante una situación de esta índole. En esta línea, hay dos mensajes que transmitirse antes de la crisis:

- Mi compañía tiene un plan de respuesta (¡hay que prepararlo!).
- Toda la información que maneja mi compañía se remite a las fuentes oficiales.

A partir de ahí, se realizarán acciones y se transmitirán mensajes que ayuden a preservar la reputación de las empresas aun en momentos tan complejos. Por ejemplo, quedará explícita la intención de velar por las vidas de los trabajadores, la seguridad de las infraestructuras y los activos, y también la de precautelar el bienestar de la comunidad, pues aquí esos públicos de interés juegan un rol fundamental para difundir los mensajes de la compañía en su entorno.

Volvamos al ejemplo de Novacero. Según publicó el diario *El Comercio*, con un presupuesto inicial de quinientos mil dólares, la empresa diseñó un plan de contingencia que contempla la construcción de un muro de contención de trescientos metros lineales que servirá de escudo en caso de que el volcán expulse lahares; además de la construcción de un albergue dentro de las veinte hectáreas de terreno de la fábrica destinado a albergar a los setecientos colaboradores y sus familias en caso de erupción. Este plan también incluye lineamientos para proteger la producción, la maquinaria y las materias primas. Asimismo, la empresa realizó registros para identificar cuántos de sus colaboradores se encontraban en zona de riesgo y cómo deberán socorrerlos en caso de emergencia; y también realizan capacitaciones continuas y simulacros con el personal.

En caso de crisis por un fenómeno natural

A continuación, presentamos una pauta de cómo una empresa puede actuar en caso de producirse un desastre natural, porque todas, inevitablemente, reclaman la atención de sus públicos objetivos, es decir, sus empleados, sus accionistas, sus clientes, etc., y es preciso que se tomen las medidas oportunas enmarcadas dentro de una buena política de gestión de crisis. Recordemos que de una crisis sólo se puede saber cuándo comienza, pero no cuándo termina.

Cómo reacciona una empresa ante una contingencia de este tipo

La primera reacción es el miedo, el pánico. Cuando un riesgo se convierte en amenaza, necesitamos a alguien a quien confiar la reputación de nuestra empresa o marca para transformar una crisis que ya está en marcha en una oportunidad o solu-

ción. A continuación se presentan algunas de las acciones que habrá que desarrollar.

Prevención. Se recomienda tener un plan de contingencia empresarial. Es necesario evaluar, desarrollar o actualizar todos los materiales de crisis comunicacional con los que se cuenta. El siguiente paso es elaborar el plan. ¿Qué requisitos debe cumplir este plan?

- Valorar todos los escenarios posibles. Trabajar en estrategias para cada uno de ellos.
- Reaccionar rápidamente, de forma ordenada y estratégica, gracias a la preparación previa.
- Comunicar con honestidad y transparencia.
- Demostrar compromiso hacia los colaboradores.
- Mantener reuniones periódicas con el área de seguridad industrial y talento humano.
- Diseñar un mapa o cronograma de protocolo de evacuación y hacerlos revisar y aprobar por las autoridades.
- Reunirse con el agente de seguros para revisar todas las pólizas activas.
- Involucrar a la *dirección*.

Comité o directorio de crisis. Es necesario desarrollar un nuevo entrenamiento para el comité de dirección, de forma que se pueda establecer un protocolo común de actuación, como sucede en el área de seguridad o producción de planta.

Comunicación previa a los *stakeholders*. Debido a la necesidad de dejar clara la situación y evidenciar el control aun en tiempo de crisis, deben enviarse comunicados a los distintos *stakeholders* informándoles del procedimiento que se va a seguir en caso de crisis. Esto es algo que habla bien de una empresa que asume responsabilidades y cuenta para ello con un plan de contingencia.

- Con los colaboradores
  - Hacerles saber cuál es el protocolo o plan de emergencia.
  - Mantener una comunicación constante.
  - Realizar talleres o simulacros de evacuación.
  - Crear un ambiente laboral de tranquilidad.
  - Recopilar información, en colaboración con el departamento de Talento Humano, para elaborar fichas con los datos actualizados de cada uno de los colaboradores.
  - Generar confianza. Ellos querrán saber qué pasará con su trabajo, por lo tanto, habrá que tranquilizarlos a este respecto; deben saber que, en caso de crisis, primero se evaluarán los daños y luego se irán retomando las actividades de forma normal.
  - Evitar que se sientan amenazados, sabiendo que trabajan en una empresa que está preparada y que responderá efectivamente ante cualquier eventualidad.
- Con las instalaciones
  - Si se ha decidido en el plan trabajar en estructuras que minimicen los daños a la empresa y sus activos, enhorabuena.
  - Revisar las pólizas de seguro con el agente.
  - Vigilar que todas las rutas de evacuación y todos los planes de contingencia sigan el protocolo establecido.
  - Ordenar una revisión de todas las instalaciones de la empresa para saber en qué estado se encuentran.
  - Asignar roles y funciones en los diferentes momentos de la gestión del riesgo: ¿quién está mejor capacitado y dispuesto para cumplir determinada función?
  - Mantener a buen recaudo, en caso de una alerta temprana, documentación valiosa que podría perderse.

    - Resguardar información de la empresa en servidores externos de seguridad.
- Con los proveedores
    - Establecer protocolos de actuación.
    - Contar con un plan de abastecimiento previo que permita seguir trabajando en caso de que las líneas de comunicación y vialidad queden interrumpidas.
    - Mantener una reunión previa para delegar responsables o delegados externos de mercadería o productos. Éste deberá comunicarse con otros proveedores e informar en nombre de la empresa.
    - En caso de tener un plan de producción, comunicarlo a los proveedores, especialmente a los que están fuera de las zonas de riesgo, para que sepan en cuánto tiempo recibirán su producto o se dará respuesta a la demanda.
- Con los clientes
    - Tener actualizada una base de datos para hacerles llegar información periódicamente.
    - Hacerles saber, una vez pasada la crisis, la evaluación de los daños y cuál será la estrategia de recuperación.
- Con todos los *stakeholders*, y una vez pasado el momento más crítico de la emergencia, establecer un plan de recuperación y rehabilitación de las infraestructuras y de las relaciones con ellos. Se recomienda:
    - Conocer el estado de sus trabajadores.
    - Evaluar los daños humanos de la compañía.
    - Celebrar reuniones posteriores a la evaluación con la industria, autoridades y el agente de seguros para entrar en la fase de recuperación.
    - Transmitir la información con sentido común.

Conclusiones

Todo proceso que se decida hacer por parte de la empresa debe alinearse y consensuarse con las autoridades de turno: es importante comunicar de acuerdo con las recomendaciones oficiales. Ésta es una estrategia muy útil para lograr resultados eficientes, ya que al mismo tiempo se pueden lograr coordinaciones multisectoriales, interinstitucionales y comunitarias.

EMPRESAS Y DIGITALIZACIÓN

Transformación digital: el arte de ser una *startup*

José Luis Tirador
Director de Marketing de Allianz Global Assistance

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente de Cink

Silvia García Méndez
Consultora senior en Cink

Tina Armenteras Andreu
Consultora en Cink

La transformación digital es un fenómeno relativamente reciente que está adquiriendo una gran importancia en el mundo de la estrategia empresarial. Los directivos de las empresas se enfrentan a un reto muy relevante en los próximos años: ¿cómo adaptar sus negocios a la nueva economía digital? La transformación digital afecta de manera transversal a las organizaciones, su modelo de negocio y sus competencias y no basta con poner parches o maquillar la realidad. Llevar a cabo una completa transformación digital significa ofrecer a los usuarios y clientes la experiencia que hoy demandan en todos los niveles de la organización y, a la vez, hacer más competitiva nuestra empresa frente a nuevos actores y amenazas desarro-

llando el talento interno y externo. La transformación digital es, en resumen, el punto de encuentro entre las oportunidades tecnológicas y los nuevos modelos de negocio y crecimiento.

El pasado septiembre, Forbes publicó un artículo donde se evidenciaba el incipiente grado de penetración del concepto de transformación digital en Estados Unidos. El 90 % de los CEO consideran que la economía digital tendrá un impacto disruptivo en su sector de actividad, aunque únicamente un 25 % de las empresas tienen un plan para desarrollar proyectos de transformación digital y menos del 15 % ya están ejecutando algún plan a escala corporativa.

Todos sabemos que estamos ante un cambio imparable y somos conscientes de lo necesario que es evolucionar con él. Sin embargo, las empresas se enfrentan a un gran dilema: ¿cómo iniciar la transformación digital?

En este contexto, las organizaciones están forzadas a reinventarse, no sólo para adaptar su oferta a la nueva demanda, sino, también, para competir con las empresas que, rápida y estrepitosamente, nacen para ocupar cada nuevo nicho de mercado.

Las *startups* tienen evidentes ventajas en este marco competitivo: hacen de lo digital un aliado potente y, además, no tienen legado, burocracia, ni limitaciones corporativas típicas que se interpongan en el camino. La innovación y la adopción de las nuevas tecnologías son aspectos clave en una *startup*. Dos factores que propician un rápido crecimiento, minimizan los riesgos, construyen relaciones duraderas con su público y, en consecuencia, se hacen fuertes en un nicho de mercado concreto.

El *consumer digital manager* de Coca-Cola Iberia, Enrique Burgos, preguntaba en el evento Management & Business Sum-

mit 2015: «Dos billones de personas tienen una Coca-Cola al día en la mano, y un móvil en la otra. ¿Cómo combinarlos?».

Probablemente, nunca habríamos predicho algunas de las revoluciones que estamos viviendo. Las nuevas capacidades hacen posible que emerjan nuevas soluciones. Por ese motivo, hay que pensar en el cliente, hoy más que nunca, pues es ahí donde comienza la verdadera transformación digital. Entender cómo la tecnología y la evolución del estilo de vida están cambiando los comportamientos y expectativas de las personas, especialmente las de las nuevas generaciones. Incluso compañías como Google están pensando en ello. Así, ha introducido recientemente los llamados Micro-Moments para ayudar a las empresas a entender que el cliente, digitalmente hablando, está cambiando. Una de las mayores oportunidades que tenemos en nuestras manos es repensarlo todo. Dar un paso atrás y preguntarnos cómo se encuentra nuestro ecosistema de aplicaciones móviles y cómo podríamos reinventarlo para hacerlo más útil y significativo para los clientes de hoy en día.

La transformación digital no escapa a ningún sector. Algunos están liderando este camino. Antonio Caño, director de *El País*, daba a conocer datos históricos de la transformación digital del periódico. Un proceso que iniciaron con el análisis de los hábitos de lectura de la audiencia como criterio clave para la adaptación del medio *online* en todos los dispositivos.

Los directivos son cada vez más conscientes del potencial que tienen las nuevas tecnologías para su organización y así lo demuestran los resultados del estudio del MIT Center for Digital Business, que concluye que las empresas que llevan a cabo transformaciones digitales exitosas son, en promedio, un 26 % más rentables que el resto.

¿Cómo una compañía con una sólida trayectoria en el mercado puede transformarse digitalmente?

El primer paso es comprender que la transformación digital no afecta únicamente a la tecnología, sino también al liderazgo, como afirma el investigador científico del MIT Initiative on the Digital Economy, George Westerman. El apoyo de líderes que fomenten una cultura capaz de cambiar e inventar es fundamental para toda organización.

El segundo peldaño incide, directamente, en la cultura y las competencias internas de la organización: hay que incorporar el espíritu emprendedor como nuevo comportamiento dentro de una compañía. Innovar de una manera ágil, flexible y rápida es posible en cualquier entidad.

El tercero está relacionado con la necesidad de diseñar un modelo de negocio digital escalable y rentable, con la posibilidad de iterar en caso de que sea conveniente. El asumir riesgos se está convirtiendo en algo muy habitual a medida que las empresas buscan nuevos niveles de ventaja competitiva y cuanto más se comprometen con el progreso digital.

Y el cuarto, entender que la transformación digital obliga a enfrentarse a nuevos paradigmas de empresa abierta, de colaboración y relación con los ecosistemas externos de innovación. Hoy en día, las organizaciones encuentran que la velocidad con la que pueden resolver y adaptarse a los cambios es mucho menor que la de sus ecosistemas. En este sentido, se requiere otorgar una mayor importancia a utilizar parámetros de innovación abierta con alianzas e identificación de talento individual y corporativo, así como al posicionamiento frente a nuevos actores relevantes, quizá más pequeños, pero con gran capacidad de impacto.

En definitiva, conocer las últimas tendencias del diseño de servicios digitales, los modelos de negocio de la nueva economía digital y las metodologías ágiles que utilizan las principales *startups* del mundo son factores clave para llevar la transformación digital de una empresa al éxito. Pero no nos dejemos llevar por el entusiasmo y hagamos una reflexión: ¿Cuál es el denominador común? Centrar la estrategia corporativa en el cliente y evolucionar con él.

Pasamos mucho tiempo pensando en reinventar, mejorar o crear una nueva experiencia con el cliente, pero no lo involucramos en este proceso de definición. Hay una gran diferencia entre pensar con los ojos del cliente o integrarlo dentro de la estrategia. Invitar a los consumidores a colaborar en los procesos de concepción, evaluación y desarrollo, así como en la creación de la estrategia de negocio, es fundamental para saber con exactitud si lo que estamos haciendo conecta con la demanda real del mercado. Nuestros clientes están digitalizados, tienen acceso a infinidad de información y su poder de decisión es inimaginable.

En algunos sectores como, por ejemplo, el gran consumo, el grado de madurez se ha acelerado rápidamente. El carrito de la compra ya es digital para muchos hogares. Los servicios de compra *online* de alimentación han revolucionado los procesos de distribución con entregas casi inmediatas. En este sentido, grandes actores como Amazon son capaces de ofrecer una experiencia única y diferencial cuando compramos algo en internet. ¿Recordáis cuando únicamente vendía libros? Es un claro ejemplo de como una compañía puede transformar su negocio con innovación aplicada a las necesidades del cliente. Pero también *startups* innovadoras y de gran crecimiento como Ulabox presentan cara y compiten con las grandes superficies

consolidadas con innovadores modelos de negocio y gestión personalizada de clientes.

¿Cómo generar valor con y para nuestros clientes?

El pasado mes de septiembre Tim Kelley inauguró la InnovAction Week. El fundador del Design Thinking afirmaba que la experimentación, la empatía y la inspiración son clave para potenciar la creatividad. «Si conseguimos averiguar qué quieren y necesitan las personas a nuestro alrededor y somos capaces de satisfacer sus deseos y exigencias, tendremos éxito», confesaba al hablar de cómo aplicar dicha creatividad a los negocios.

Muchos hemos escuchado hablar sobre Design Thinking, Co-creación, Agile Management e incluso Human Centered Design. Todas ellas son metodologías que analizan problemas complejos para resolverlos colectivamente. Estos métodos se utilizan, además, para el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios buscando soluciones sostenibles con el cliente, el principal motor de la transformación digital. Por este motivo, estas disciplinas han tomado relevancia para conectar empresas y personas.

En un mundo definido por el cambio rápido, la búsqueda de soluciones a los retos empresariales se ha vuelto más compleja. Estas metodologías permiten a las grandes corporaciones acceder a información esencial para conocer las necesidades de sus clientes, adaptarse a ellas y generar ideas más valoradas por el mercado. Y, lo que es más importante, reforzar, así, sus relaciones.

Según Doug Williams, de Forrester Research, la cocreación «es el acto de involucrar directamente a los consumidores en una producción creativa o en un proceso de innovación. Las empresas se comprometen con los consumidores en producir

unos conceptos o unas ideas iniciales y utilizan a los consumidores como recursos durante todo el proceso de desarrollo del ciclo de vida de un producto».

Existen muchos ejemplos de cómo evaluar la experiencia del cliente, identificar las fricciones o imaginar lo que podría convertirse en un producto existente a través de procesos colaborativos.

Lego es un claro ejemplo de ello en la creación de nuevas líneas de productos que acaban siendo exitosos lanzamientos a través de Lego Ideas. Gran parte de este éxito se basa en un enfoque de cocreación con el cliente.

Nike+ ha sido una plataforma de interacción cuyos clientes han aportado información valiosa sobre sus preferencias y necesidades. Una inteligente alianza entre Apple y Nike ha permitido aplicar un nuevo enfoque de la gestión basado en la cocreación de experiencias entre empresas y clientes.

Para resolver los actuales desafíos a la velocidad requerida es crucial incorporar nuevos métodos. Según IBM Global CEO Study, el 63 % de los máximos ejecutivos de las compañías quiere potenciar las estrategias colaborativas de innovación y, en particular, las estrategias de cocreación de nuevos productos y servicios con los clientes. Aunque sólo el 5 % de éstos sabe gestionar estos procesos. Esto demuestra que nos encontramos ante unos profesionales concienciados del potencial de la cocreación, pero con poco conocimiento para poder llevarla a cabo.

Cuando una compañía decide aprender con los clientes, surge la magia. La innovación se basa en la visión y la búsqueda de lo que es posible. Las oportunidades para crear soluciones disruptivas crecen al ritmo en que uno mira lo que está haciendo la competencia. Es decir, bien pocas. Si bien es cierto que las organizaciones se han diseñado y gestionado desde

una perspectiva de «gestión», ahora se necesita liderazgo para acercar todo lo que se podría hacer mejor y de manera diferente.

La irrupción de nuevas metodologías permite hacer participar a los clientes, obteniendo una visión valiosa. No obstante, lo más importante es lo que se hace con esa información para impulsar el cambio.

Basándonos en nuestra experiencia ayudando a impulsar la transformación digital, existen lecciones profesionales que pueden dar ventaja.

- Uno de los mayores errores que las empresas han cometido en formato digital en los últimos años es confundir la innovación digital con las modas. Una y otra vez, se han seguido tendencias pasajeras en lugar de centrarse en cómo desarrollar el propio negocio para satisfacer las necesidades del usuario a través de la tecnología disponible. Animamos a nuestros clientes a buscar conexiones personalizadas con usuarios individuales, apoyadas por datos y análisis. En el diseño de cualquier producto o servicio, las empresas tienen que examinar quién está en el centro de su ecosistema en cada uno de los puntos de contacto. Observar a los usuarios genera ideas que trascienden las limitaciones internas de las empresas y resuelven los puntos débiles de los usuarios.
- No se trata, únicamente, de ganancias y balances, tampoco se trata de la mejora de procesos o de utilizar tecnología escalable que busque la eficiencia. De lo que realmente se trata es de una visión orientada al cliente para lograr todos esos fines a través del ecosistema digital. Si se están utilizando los mismos procesos y modelos, no se va a avanzar hacia una nueva dirección.
- La tecnología, entre otras muchas cosas, aporta inmediatez. Aprovecharla e integrarla en la estrategia de empresa

requiere necesariamente que responda de forma predeterminada a las preferencias del usuario. En realidad, la experiencia es la suma de todos los puntos de contacto en la relación con el cliente. Se trata de construir una infraestructura para asegurar que el viaje junto a él sea coherente y consistente. Las organizaciones que piensan en la transformación digital están pensando en formas de optimizar el viaje del cliente, el comúnmente llamado *customer journey*.

- La ausencia de competencias digitales y de cultura digital dentro de una empresa deja entrever que hay mucho camino por recorrer. Para cada organización será necesario abordar plazos, estrategias y mecanismos de implementación adecuados a su cultura.

Para que una organización pueda iniciar una transformación digital, primero tiene que determinar sus objetivos; segundo, conocer en profundidad a sus clientes; tercero, evaluar las herramientas digitales adecuadas para conseguir una mayor competitividad; y, cuarto y fundamental, desarrollar internamente las competencias y el talento necesario para una cultura innovadora y digital. Pregúntate a ti mismo: si empezáramos esta empresa hoy, ¿qué aspecto tendría? Si tuviera que actuar como una *startup*, ¿por dónde empezaría? Si tienes las respuestas, lánzate a construirlo.

Allianz Global Assistance es un ejemplo de apuesta fuerte por la innovación en el área digital, que se materializa con inversiones en diferentes espacios como, por ejemplo, los hackathons que se organizan en diferentes capitales europeas o la creación de una compañía que actúa como *digital accelerator* colaborando y participando en diferentes *startups* que ayudan a desarrollar nuevos modelos de negocio. Seguramente, la transformación digital es el mayor reto empresarial al que se enfrentan las

compañías con larga trayectoria, ya que afecta a personas, procesos y sistemas. La mayor complejidad de este reto es que impacta en todas las áreas de la empresa y alcanza, incluso, a los modelos de negocio que han sido la base del negocio durante décadas.

La base del negocio de la asistencia está en prestar ayuda a los clientes en diferentes situaciones de su vida. Por ello, la clave de unos buenos resultados para la organización es que las personas reciban soluciones fiables con una excelente experiencia de cliente. Con esta visión del negocio, no podemos dejar de considerar al cliente en todos los procesos de la compañía.

Normalmente, el desarrollo de las iniciativas de innovación de Allianz Global Assistance surge de nuevas necesidades o de la forma en que éstas se resuelven a través de nuevos canales. Por ejemplo, la preocupación de las familias por los nuevos retos que implica nuestra vida digital da lugar a la demanda de soluciones para abordar aspectos relacionados con la protección de nuestra identidad digital o, además, con el uso que hacen nuestros hijos de las nuevas tecnologías.

En referencia a actuar con metodologías y procesos propios de una *startup*, la tendencia es a un comportamiento de innovación más cercano a ésta, aunque aún queda camino por recorrer y hay que mejorar en agilidad. En la organización se sigue, cada vez más, la consigna de hacer desarrollos de prototipos y test para probarlos en vez de implementar largos procesos tradicionales de innovación. Un beneficio claro de esta nueva economía digital.

ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE

El mercado de *oil & gas* de Brasil: gestionando las expectativas

Juan Carlos Gozzer
Director general en LLORENTE & CUENCA Brasil.

Yeray Carretero
Director ejecutivo de LLORENTE & CUENCA
en Rio de Janeiro.

Introducción

«Nunca antes en la historia se había realizado una operación de tal envergadura [...] y esto no se realiza en Frankfurt o Londres, sino aquí, en São Paulo, en nuestra Bovespa». Éstas fueron las palabras pronunciadas por el entonces presidente Lula el 24 de septiembre de 2010, en el estreno de las acciones correspondientes a la ampliación de capital de Petrobras realizada en la Bolsa brasileña.

Las grandes historias siempre tienen grandes momentos, así como en la realidad de los países siempre hay un momento que define una época, un punto de inflexión en su historia. En este sentido, ese 24 de septiembre se produce la mayor venta de acciones de una compañía hecha hasta el momento, efectuándose la operación en la Bolsa de São Paulo, Brasil, un país que se posicionaba como potencia económica, así como uno de los países que hay que mirar en el futuro por su potencial de desarrollo en el sector energético.

Las perspectivas en el mercado brasileño eran altas, sobre todo porque ejemplificaban el resultado de un ciclo macroeconómico alcista, impulsado por un momento en el que gran parte de los mercados maduros sufrían una de las peores crisis tras el crack de 1929. Lo que estaba en juego ese día era acceder a una compañía, Petrobras, que tenía una posición ventajosa para la explotación del mayor descubrimiento de *oil* desde los años 70 en la zona del presal, el monopolio en la comercialización de *oil* en un país que en los últimos siete años había experimentado un crecimiento medio del 4 % y la entrada en una de las grandes compañías petroleras del mundo, en uno de los mercados con más proyección. Las perspectivas de éxito eran el principal atributo de un país y un sector que estaba viviendo su New Deal.

En la formulación de este nuevo posicionamiento se unieron varios factores, todos ellos de una manera más o menos intensa marcados en algún momento por la utilización intencionada por parte del Gobierno de la información sobre las reservas de petróleo encontradas en la zona del presal, todo ello acompañado por un ciclo económico expansivo impulsado por un alza cada vez mayor de las *commodities* y, por último, por la percepción de que Brasil se convertiría en uno de los motores de la economía mundial, una nueva potencia económica que sólo estaba dando sus primeros pasos, reclamando su posición protagonista en el panorama mundial.

Un rol basado en una percepción internacional que cambió gracias a una adecuada estrategia de comunicación, desde la parte pública y privada, no de manera planificada o particularmente intencionada, que dio al país una reputación en el exterior excepcionalmente positiva y que venía acompañada de innumerables oportunidades de inversión en un ambiente de baja rentabilidad en los mercados maduros.

El mercado de *oil & gas* fue uno de los grandes protagonistas de esta nueva economía, que venía a desempeñar un papel muy relevante dentro de la política energética global. Cinco años después, el sector se enfrenta a una situación mucho más compleja, derivada de la situación macroeconómica, que influye en la percepción de riesgo del país, y de otros aspectos intrínsecos, con un sector que se enfrenta a una doble crisis de transparencia y de operatividad.

Este documento pretende realizar un análisis, desde el punto de vista de la comunicación, de cuáles son las principales causas de la situación actual del sector, el rol de los diferentes actores, pero, sobre todo, pretende ofrecer una visión acerca de la realidad del mercado de *oil & gas* en Brasil. Por razones lógicas, y puesto que hablamos de un sector regulado, el contexto político, aunque no es foco de este análisis, juega siempre un papel decisivo en la marcha del sector.

Everybody loves Brazil

Probablemente nunca se había vivido un fenómeno económico como el registrado en Brasil en los últimos cinco años del último decenio, que llevaron al país a colocarse entre las ocho economías más grandes del mundo. A este fenómeno podemos atribuirle diferentes puntos de partida, sin llegar a ponernos de acuerdo. Algunos dirán que fue obra de las políticas de Lula y otros que lo fue de su antecesor, Fernando Henrique Cardoso, que puso las bases para la estabilización de la economía con el Plan Real, o ambas cosas. En cambio, sí tiene un punto culminante: la salida a bolsa de Petrobras. Esta colocación se realizó en la Bolsa de São Paulo y supuso la venta de acciones más grande jamás efectuada, con una recaudación de 70 billones de dólares.

A estos acontecimientos hay que añadir también un cierto aire de culminación de un proyecto, que incide en su misticismo, ya que coincidió con uno de los últimos anuncios efectuados por Lula antes de la finalización de su segundo mandato y de las elecciones presidenciales, en las que Dilma Rousseff, su *protégé,* se alzaría con la victoria. Estas circunstancias supusieron un punto y aparte dentro del ciclo de crecimiento sostenido y de estabilidad económica que llevó al país a una de las mayores épocas de crecimiento y progreso de su historia.

El apetito por Brasil no era infundado. El país había vivido en los últimos ocho años su milagro económico. Brasil había disfrutado de un crecimiento continuado medio por encima del 4 %, extendiendo sus beneficios sociales a colectivos hasta el momento fuera del sistema e incorporando a cerca de treinta millones de personas a una nueva clase media, que disfruta de un inusitado poder adquisitivo gracias a la flexibilización del acceso al crédito. Una política económica que convirtió las exportaciones y el consumo interno en una locomotora del crecimiento dentro de la región. Esta nueva reputación venía reforzada por un *boom* de las *commodities* que premiaba a los países con grandes recursos naturales y que incrementaba todavía más esa percepción de nuevo jugador global.

Este impulso en la percepción de Brasil en el exterior se vio reforzado por el reconocimiento internacional que supuso el que la FIFA le otorgase la sede de la Copa del Mundo 2014 y el COI (Comité Olimpíco Internacional), ganando a ciudades como Madrid y París, la organización de los próximas Olimpiadas en el año 2016, que, por primera vez, se celebrarán en una ciudad de América Latina.

Todo esto hizo también que Brasil se presentara al mundo con un nuevo rol. Un nuevo país que reescribía su guión y que,

por primera vez en su historia, tenía todo a su favor para convertirse en una potencia con un liderazgo global.

Este renovado apetito por Brasil también se extendió al mercado del *oil & gas*. El sector contribuyó a la creación de esta percepción y simbolizó, con la ampliación de capital en bolsa de Petrobras, ese increíble *momentum*.

Oil & gas en Brasil: la generosidad de Dios

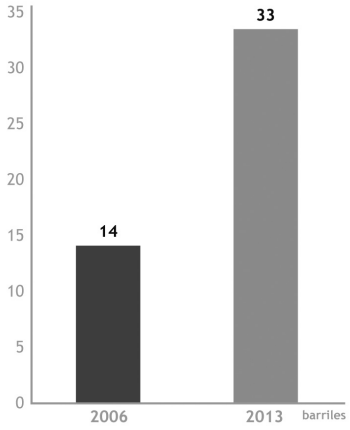
Brasil, con una historia en el sector de los hidrocarburos bastante modesta en comparación con su vecino argentino, había desarrollado, al igual que muchos países de su entorno (con excepciones como Venezuela y Argentina), una industria petrolífera modesta, dedicada especialmente a la explotación de campos *on-shore*, con una producción de petróleo moderada, lejos del autoabastecimiento, y con un monopolio de la empresa estatal Petrobras sobre la producción y comercialización de los diferentes productos derivados del petróleo.

El panorama del sector fue mudando a medida que se fueron dando pasos para dinamizar su estructura, en un contexto de mercado más favorable a los intereses locales y, por supuesto, con una serie de adelantos técnicos que permitieron generar una percepción positiva del potencial del mercado brasileño a nivel global.

- Apertura del mercado (Ley del Petróleo-1997): En sucesivas reformas, fueron establecidas nuevas políticas gubernamentales que garantizaban la reducción gradual del control estatal sobre las actividades de exploración, producción y comercialización de combustibles. Esta flexibilización fue implementada por la Ley 9.478, la llamada «Ley del Petróleo», que modificó la Enmienda Constitucional nº. 9, flexibilizando el régimen de monopolio que hasta el momento

ostentaba el Gobierno central. Esta modificación permitiría la contratación de empresas para las actividades de exploración, desarrollo, producción y comercialización de transporte de petróleo y gas, que hasta la fecha eran desarrolladas por Petrobras. Tres años después, en el año 2000, las acciones de Petrobras (ADR's) previas a la ampliación de capital comenzaron a ser negociadas en la Bolsa de Nueva York (NYSE), lo que se vio como un síntoma aperturista de la compañía. Con ese impulso, se crea la figura de la ANP, la Agencia Nacional del Petróleo, para regular y controlar el mercado, y aportándole más dinamismo y autonomía. También la fórmula de subastas de campos tuvo un importante desarrollo en esta época, y llevó también a la generación de unas reglas claras y transparentes en el mercado que permitieron atraer a nuevos jugadores.

Reservas brasileñas comprobadas (en billones)



Fuente: ANP

- Aparición de nuevas tecnologías: Las nuevas tecnologías también han jugado un rol fundamental en este proceso; así, las nuevas formas de exploración derivadas de los avances técnicos permitieron encontrar nuevos reservorios hasta entonces desconocidos, especialmente en el área *off-shore*, lo que propició un incremento en las reservas potenciales de hidrocarburos del país.
- Descubrimiento del área de presal: Finalmente a Brasil le llegó su «regalo de los dioses», que marca un antes y un después en la evolución del sector. El descubrimiento de las zonas de presal, con campos como Tupí y Libra, situaba potencialmente al país, en un espacio de cinco años y según las planificaciones originales, como uno de los principales productores de petróleo del mundo fuera de la OPEC (Organización Mundial del Petróleo), e incluso frente a algunos de los principales países con una historia de producción petrolera relevante en la región como Venezuela y México. Estos descubrimientos acarrearon también cambios normativos destinados a crear nuevas reglas que regularan la explotación de los nuevos campos situados bajo una gruesa camada de sal y a grandes profundidades. En 2014, fue creada la empresa estatal Pré-Sal Petróleo (PPSA) para encargarse de controlar y administrar para el Gobierno los recursos hidrocarburíferos de esas áreas. La nueva legislación establecía que fuera Petrobras, conjuntamente con la entidad pública PPSA, la que mantendría un control mayoritario en la explotación de los nuevos campos, dejando espacio para la inversión extranjera, pero con un papel reducido. Los nuevos campos de presal supusieron un incremento de las reservas del país en un 135 %, algo sin precedentes en la historia.

- Perspectiva de mercado muy rentable: Las perspectivas del mercado en aquellos momentos eran inmejorables. Con una cotización del barril de petróleo por encima de los ochenta dólares, la producción de petróleo se convertía en un gran negocio, y ello a pesar de los importantes costes que acarreaba la explotación de esos campos en profundidades nunca perforadas hasta el momento, y con un alto grado de incertidumbre por la utilización de tecnología que en muchos casos no había sido testada previamente. En ese contexto, el mercado mantuvo durante los años 2010-2013 un precio medio del barril por encima de los cien dólares, lo que venía a rentabilizar la cuantiosa inversión que se tenía que realizar para la puesta en marcha de los campos de presal y para comenzar a extraer los réditos del *maná* brasileño.

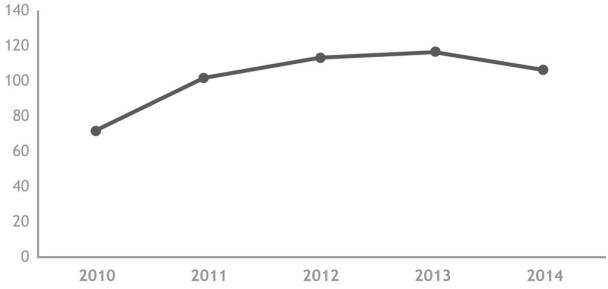
Todos estos factores impulsaron el atractivo del mercado. Las perspectivas del sector eran tan buenas que el producto «Brasil» prácticamente se vendía sólo, y los cuestionamientos y riesgos posibles eran obviados a favor de un importante apetito inversor. La marca Brasil significaba futuro con proyecciones, importante rentabilidad y, sobre todo, excelentes perspectivas en comparación con los mercados más maduros, aletargados por la crisis. La marca Brasil estaba en alza.

Cinco años después: incertidumbre

Para explicar cómo se ha llegado a la situación actual, es decir, cómo se ha pasado de ser uno de los sectores con mayores perspectivas para inversores internacionales a tener que hacer frente a una serie de cuestionamientos en relación a la vulnerabilidad del sector y su capacidad para cumplir las metas planteadas, es necesario analizar el recorrido de la marca y la promesa de

valor realizada. Toda marca, tomando en este caso como marca el potencial de Brasil en *oil & gas*, necesita en algún momento cumplir sus promesas. La sensibilidad del inversor en relación a las expectativas creadas tiene siempre fecha de caducidad y su falta de cumplimiento acarrea una pérdida de confianza en su capacidad de gestión, una de las consecuencias más relevantes a largo plazo, porque no solamente condiciona la situación actual, sino su capacidad de desarrollo en el futuro.

Evolución del precio del barril Brent (US$)



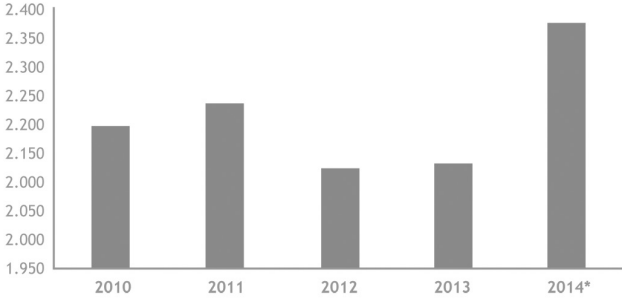
Fuente: Energy Information Administration

La realidad actual está lejos de ser sencilla, podríamos afirmar que lo que ocurre en el sector es similar a lo que pasa cuando un cliente, después de comprar un producto, se da cuenta de que éste no responde a sus expectativas. Además, en el contexto de mercado se produce también un empeoramiento del entorno muy rápido, que hace que esa falta de cumplimiento se agudice todavía más. En pocas palabras, se produce una tormenta perfecta.

Si lo analizamos más de cerca, ¿dónde está produciéndose el no cumplimiento de las promesas de valor? La producción

del país sigue estancada en los dos millones de barriles diarios (el último dato conocido es del mes de noviembre de 2014, en 2358 mbbl/d) a pesar la aportación de la zona de presal, con nuevos pozos desarrollándose en un tiempo récord. Sin embargo, éstos no consiguen suplir la caída de la producción de otros pozos más maduros, lo que ha llevado a un estancamiento de la producción, o incrementos muy leves, que ha dificultado el cumplimiento de las metas, que se han ido modificando y aplazando. Durante los cuatros años anteriores, la producción ha ido en aumento, en cambio, en los últimos dos años, de los que se poseen mediciones completas, en 2012 y 2013, ha caído.

Producción de petróleo Brasil (mddl/d)



Fuente: ANP
*Datos actualizados de noviembre 2014, últimos datos disponibles de ese año

Asimismo, la 13ª rueda de licitaciones realizada por ANP, en 2014, y la primera en el nuevo esquema de reparto de presal, obtuvieron un apoyo limitado por parte de los inversores extranjeros. Por un lado, se obtuvo un récord de recaudación con la oferta sobre el mayor campo de presal, Libra, por parte del consorcio formado por Petrobras, Shell, Total, CNPC y CNOOC;

sin embargo, fue la única oferta presentada por el campo, lo que genera dudas, ya en aquel momento, acerca de la percepción de rentabilidad y estabilidad que los inversores otorgan al sector del *oil & gas* brasileño.

En este contexto, se introducen también otros factores que afectan a esa realidad actual y que completan la percepción generada en torno a la gran apuesta de Brasil en el sector energético.

- Regulación local: Las reglas instauradas para la explotación de las áreas de presal por parte del Gobierno convierten a Petrobras en la única autorizada para operar en todos los campos del área de presal, junto con otras compañías extranjeras que funcionan como socios inversores, junto con la entidad estatal reguladora, PPSA. El nuevo régimen de contrato, denominado «régimen de comparthilla», da la propiedad del recurso al Gobierno. Esto ha incrementando la necesidad de inversión por parte de la paraestatal, que ha revisado, hasta en cuatro ocasiones, su plan de inversiones plurianual para adaptarlo a las necesidades de capital para el desarrollo, con el consiguiente incremento de los costos. Actualmente, la compañía posee el plan más agresivo de inversión de capital dentro de su sector, y esto también ha afectado a sus operaciones, creando una situación complicada de endeudamiento. Por otra parte, la regulación también establece ciertas normas para que los equipos utilizados en estas explotaciones tengan un contenido brasileño en la contratación de suministradores y empleados del país, con lo que se quiere impulsar la industria naval-astillera, pero que, en la práctica, encarecen el coste de explotación con las inversiones tanto en desarrollo de tecnología como en la necesidad de capacitación de estos trabajadores. Esta

tendencia ya se está viendo dinamizada por las necesidades del mercado y, sobre todo, por los recientes casos de corrupción, que están invalidando la contratación de muchas compañías y planteando la necesidad de abrir el abanico de proveedores extranjeros.

- Un sector en estado de *shock*: Incertidumbre es la palabra que en este momento se encuentra instalada en el sector de *oil & gas* del país, cuyas principales empresas están siendo investigadas en el mayor caso de corrupción de la historia por la sobrefacturación de obras y otros servicios a Petrobras, en un supuesto esquema que afecta a diversas unidades de negocio de la compañía, con ramificaciones empresariales y políticas. Hasta el momento, se desconoce su alcance y el resultado definitivo, así como sus verdaderos impactos para el futuro del sector. El escenario futuro es todavía incierto. Esta situación está llevando a Petrobras (cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Sao Paulo, Nueva York, Madrid y Buenos Aires) a enfrentar fuertes cuestionamientos de índole legal, con algunas demandas por parte de accionistas minoritarios, especialmente en los Estados Unidos, y también a un fuerte castigo en la bolsa, donde ha perdido casi el 40 % del valor en los últimos seis meses, llegando a su nivel más bajo desde la ampliación de capital en septiembre del año 2010. Esta situación agrava aún más la percepción del sector, que ya se había visto fuertemente cuestionado tras el fiasco de la petrolera OGX, que a finales de 2013 presentó el concurso de acreedores tras proporcionar a la entidad reguladora y al mercado datos falsos de manera sistemática sobre reservas y descubrimientos en los campos que tenían concesionados. El efecto OGX no sólo puso en entredicho la credibilidad del holding EBX al que pertenecía, del empresario Eike

Batista, sino también al sector, cuya reputación exterior ha recibido un duro golpe. El resultado de todo ello es la falta de confianza del mercado y de los inversores en las posibilidades de realización de los planes de producción ya anunciados.

- Descenso del precio del petróleo: A estos hechos se les une un factor más que influye en el mercado: la situación actual del precio del barril, que actualmente se encuentra en caída libre, por debajo de los cincuenta dólares, perdiendo casi el 40 % de su valor en los últimos seis meses. Este descenso no parece algo momentáneo, ya que en el mercado de futuros no se prevé un aumento por encima de los sesenta dólares para este año. La situación del mercado, en este caso, es muy clara y viene dada por uno de los principios más simples en economía: hay una sobreoferta que supera con creces la demanda, por lo que los precios bajan. Las posibilidades de un recorte de producción global que permitiera una mejora de los precios es improbable. Desde la OPEC, ya se ha confirmado que no piensa reducir su producción, especialmente los países árabes, que han dado negativas en reiteradas ocasiones. En cuanto al resto de países productores que pudieran tener un impacto significativo en el *output* global, ya han expresado también su negativa, por lo que es probable que los precios bajos se mantengan durante un tiempo. Esta situación está poniendo a muchas economías que dependen presupuestariamente de la venta de este recurso al exterior en una situación complicada ya que su principal fuente de financiación se está viendo reducida drásticamente, lo que ocasionará sin duda turbulencias sociales y políticas si la situación se sostiene en el tiempo. Pero las consecuencias del desplome del petróleo también se van

a notar en el desarrollo operativo de nuevos proyectos de exploración, especialmente de aquellos proyectos como el desarrollo del presal que precisan de capital de manera intensa y cuya rentabilidad se verá drásticamente reducida con este recorte. Aunque este fenómeno es mundial, en Brasil tiene un impacto mayor debido al alto endeudamiento de Petrobras y a la situación de incertidumbre que ha vivido el mercado en los últimos meses, con lo que la captación de recursos externos por medio de deuda puede resultar complicada.

Todos estos factores crean un horizonte complicado para el sector, que se encuentra en una fase de reorganización y sobre todo de gestión del nuevo contexto y de los potenciales nuevos escenarios. La incapacidad de prever con certeza estos escenarios genera una gran incertidumbre en los diferentes actores del mercado, especialmente en los inversores, que analizan de manera más pausada y pormenorizada las expectativas del mercado, así como su realidad y contexto actual.

¿Falta de credibilidad o ajuste de las expectativas?

La consecuencia de esta situación se puede ver día a día en la cotización de Petrobras, que actualmente se encuentra por debajo de los doce reales (cinco dólares) por acción. En general, se podría hablar de una falta de credibilidad en el sector, pero si lo analizamos más de cerca, más que una falta de credibilidad, lo que existe es una corrección de expectativas con respecto al país y al sector. En este sentido, sería difícil determinar qué parte corresponde al país y cuál al sector petrolero, puesto que ambos se retroalimentan e influencian de forma constante.

La corrección de las expectativas continuará si los diferentes agentes del mercado, públicos y privados, no dibujan un

nuevo horizonte en el que, teniendo en cuenta la situación actual, se proponga un plan realista de desarrollo que tenga un impacto relevante en la percepción del sector en el país.

La reputación del sector en relación con su capacidad para alcanzar las metas fijadas necesita recuperarse. Brasil necesita plantear un nuevo escenario para el desarrollo del negocio donde la transparencia adquiera una nueva relevancia, la flexibilidad tenga un papel protagónico y la competitividad tenga una participación importante, porque, al igual que en la época de bonanza los mercados internacionales apoyaron en gran medida las inversiones en el sector de *oil & gas* en Brasil, ahora mirarán con lupa el desarrollo del mercado en el contexto actual.

Más transparencia

En términos de reputación, el mercado necesita plantear una comunicación más transparente y proactiva con los *stakeholders*, especialmente con los inversores. Y esto no sólo consiste en definir con claridad cuáles son las perspectivas de crecimiento, sino en adaptarlas también a la realidad del mercado. Se necesita de una proactividad mucho mayor por parte de todos los involucrados para, de manera coordinada, plantear una estrategia con perspectivas realistas sobre el futuro, esto es, despejar la incertidumbre.

En este sentido, ya se están produciendo los primeros movimientos, impulsados por la dimisión de la presidenta de Petrobras, Graça Foster, así como de algunos de los miembros del Consejo de Administración, que han llevado al Gobierno a la nominación de un nuevo presidente, Aldemir Bendine. La nominación de Bendine, antiguo presidente del Banco de Brasil, no ha sido bien acogida por el mercado, para el que representa el continuismo con las políticas desarrolladas hasta ahora por

la compañía, además de tener un marcado perfil político, y no un perfil técnico, que era lo que el mercado esperaba. Las acciones de Petrobras cerraban, el mismo día de la nominación, con una caída superior al 6 %. Esta nuevo presidente tendrá por delante diferentes retos operacionales, pero sobre todo comunicacionales, en un mercado que mirará al detalle cada una de sus próximos movimientos.

Para el sector, en estos momentos, comunicar con claridad y coherencia es fundamental, sólo eso ayudará a los inversores y al resto de agentes a eliminar las dudas con respecto a la evolución del mercado brasileño.

Mayor flexibilidad

La transparencia tiene que venir acompañada de una mayor flexibilidad. En un sector local puntero como éste, especialmente en lo que se refiere a las tecnologías de desarrollo *off-shore*, se necesita un mayor dinamismo normativo, en todos los sentidos, que permita una mayor flexibilidad en la actuación y adaptabilidad ante cambios de contexto. Cuando las condiciones del mercado cambian, una rápida reacción o reajuste pueden suponer una gran diferencia en términos de rentabilidad, pero, sobre todo, de credibilidad. En este sentido, es fundamental entender que los inversores y agentes del mercado entienden los diferentes cambios de ciclo económico y valoran la capacidad de adaptación de los mercados con mayor flexibilidad, que los dota de mayor credibilidad.

El valor de la competitividad

Por último, la competitividad viene reforzada por la necesidad que tiene el mercado brasileño de entender que el contexto energético ha evolucionado en los últimos años. La caída de

los precios lleva indudablemente a la necesidad de impulsar la competitividad del sector con respecto a otros países productores. En este sentido, cabe resaltar que la llegada de las nuevas tecnologías (como el *fracking*) han impulsado la producción de petróleo a nivel global, creando una sobreoferta que está llevando a una reconfiguración del mercado. Un dato relevante en este sentido es que Estados Unidos ha reducido su partida de importación de *oil* en los últimos cuatro años gracias al auge del mercado interno con el *fracking*.

Esta nueva situación también impulsa en otros países de la zona nuevas reglas de juego, más abiertas, para atraer nuevo capital para el desarrollo de nuevos proyectos, cada vez más complejos en tecnología y con mayores necesidades de capital, como es el caso de México. La competencia por recursos será cada vez mayor y el mercado y los jugadores locales tienen que entender que, en este nuevo contexto, tienen que replantear su estrategia competitiva.

En definitiva, el sector del *oil & gas* en Brasil se encuentra en un momento de maduración, no porque no tenga historia en el país, que la tiene, sino porque el *boom* de los últimos años ha modificado por completo su esquema de funcionamiento. Actualmente, un cambio brusco en las condiciones del mercado, así como los factores internos, ha dañado la reputación del sector.

Todo esto plantea un nuevo escenario a los jugadores del mercado locales, y el cómo se le dé respuesta a este nuevo escenario determinará el desarrollo de la industria a corto y medio plazo. El petróleo siempre fue considerado una cuestión de soberanía nacional y es por eso por lo que el sector debe dar respuestas claras y contundentes a este desafío. Lo que está en juego es seguir apuntalando el crecimiento del país, una gran potencia que cuenta con todos los recursos necesarios para seguir mirando al futuro con garantías.

Desarrollo, medioambiente y cultura: puntos clave del diálogo social en el sector minero-energético colombiano

María Esteve
Directora general en LLORENTE & CUENCA Colombia

Paola Gómez
Consultora senior en LLORENTE & CUENCA Colombia

Introducción

La actividad extractiva, aunque no en todos los casos, genera descontento en las comunidades. Las relaciones entre las empresas y su área de influencia tienden a ser tensas y las comunidades suelen ver en las compañías un enemigo silencioso que contamina el medioambiente y provoca una migración descontrolada, ya sea porque atrae a población de otras regiones o porque obliga a llevar a cabo procesos de reasentamiento.

Es indiscutible que la minería responsable tiene un gran impacto social y ambiental. Año tras año, algunas de las empresas del sector que, de modo valiente, rinden cuentas a sus *stakeholders* así lo reconocen. También debe destacarse que éstas hacen grandes aportes al desarrollo de las comunidades, que encuentran en esta actividad empleo, capacitación, oportunidades y mejoras significativas en su calidad de vida.

Lo cierto es que hoy las comunidades tienen el poder y cuentan con la protección de la ley. Un grupo organizado y con líderes fuertes puede detener proyectos y poner en jaque al Gobierno y a las empresas.

En el último año, las protestas de las comunidades no se han hecho esperar. En Colombia, por ejemplo, la mayoría de éstas se han debido a temas medioambientales. En el municipio de Pijao, en el Quindío, sus pobladores dieron recientemente un no rotundo a la megaminería y las autoridades se unieron en cabeza de la Corporación Autónoma Regional de ese departamento.

Asimismo, las movilizaciones en defensa de páramos y zonas protegidas cada día cobran más fuerza. En mayo de 2014, se convocó una protesta nacional para denunciar el impacto de la minería en las fuentes de agua por el avance de la locomotora minero-energética impulsada por el Gobierno del presidente Juan Manuel Santos.

En otras poblaciones, las protestas se enfocan en la salud de las comunidades. Recientemente, los medios de comunicación informaron que algunos habitantes de Valle de San Juan, en el departamento del Tolima, sufrían problemas respiratorios causados por el material particulado de una reconocida productora de cemento que opera en la zona.

Del mismo modo, se ha generado una discusión entre el Gobierno nacional, el sector petrolero y los ambientalistas en relación a la técnica del *fracking* o de fracturación hidráulica. Esta tecnología surgió como alternativa ante la disminución de las reservas de petróleo y de gas y hoy se utiliza en países como Estados Unidos. La técnica consiste en inyectar agua a presión mezclada con arena y productos químicos para disolver la roca que está bajo tierra y poder así extraer gas y petróleo.

El Gobierno impulsa su utilización y Ecopetrol anunció que solicitará los respectivos permisos para implementarla en la etapa de exploración. Por su parte, los ambientalistas aseguran que esta técnica es devastadora para el medioambiente, pone en peligro las fuentes hídricas y la salud de las personas.

Pero los conflictos entre las comunidades y las compañías del sector extractivo no se dan sólo por temas medioambientales; también por el empleo, la intermediación inescrupulosa de terceros, la intervención de grupos armados ilegales, los intereses políticos y las diferencias étnicas y culturales.

Otro de los obstáculos que generan conflicto es la inadecuada distribución de las regalías por parte de las autoridades que reciben los recursos. La corrupción mengua las inversiones que deben hacerse en las comunidades y esto genera la percepción en sus habitantes de que los aportes que hace la compañía son mínimos. Por esta razón, varias empresas del sector cuentan con programas de vigilancia institucional, que se desarrollan en colaboración con las autoridades y las comunidades para establecer una veeduría ciudadana que permita supervisar la inversión adecuada de las regalías.

El tema es más complejo de lo que se cree. Debido a la reforma de las regalías, las regiones de tradición minera y petrolera reciben menos recursos, ya que su distribución pasó de ser exclusiva para los departamentos productores a ser una distribución equitativa en todo el territorio nacional. Una decisión con la que no estuvieron de acuerdo ni las autoridades locales ni las comunidades.

Este panorama se da en la minería a gran escala y responsable, que cuenta con tecnología puntera para mitigar el impacto en el medioambiente y que contribuye con el desarrollo sostenible. Pero la moneda tiene otra cara: la minería ilegal. El

flagelo destruye fauna, flora, fuentes de agua, contamina el aire y afecta la salud y la seguridad de las personas.

Sin embargo, sus grandes defensores son las mismas comunidades. En Colombia, hay zonas en las que esta actividad se desarrolla desde hace quinientos años. Familias enteras se dedican a la minería desde hace generaciones. En esta actividad encuentran su manera de subsistir y no saben hacer nada distinto. Éste es un reto para el Gobierno nacional y para las empresas de minería a gran escala, porque no sólo se trata de enfrentar este devastador problema para erradicarlo, se trata de generar cambios culturales, opciones laborales y nuevas actividades productivas para estas poblaciones.

Dos mundos, dos imaginarios

Conocer al interlocutor en profundidad facilita la comunicación. Los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades son más hondos cuando hay presencia de etnias indígenas o afrodescendientes. Esto se debe no sólo a los procesos de consulta previa que estipula la ley antes de emprender cualquier tipo de proyecto en el que se vea comprometido su territorio, sino también a que estas poblaciones son muy diferentes ideológica, social y culturalmente, no comparten la misma visión del mundo. Ésta es una de las principales barreras para entablar un diálogo fluido.

Según Gonzalo A. Vargas, autor del artículo I*ndustria minera y comunidades en Colombia: problemas y recomendaciones,* se estima que en el país tres de cada diez proyectos mineros se desarrollan en áreas de interés para las comunidades indígenas o negras, lo que obliga a llevar a cabo el proceso de consulta previa. Asimismo, el autor identifica seis problemas que rodean la implementación de la consulta

previa: «la incertidumbre jurídica que caracteriza el proceso, la subestimación de la brecha cultural inherente al diálogo con los pueblos indígenas, la re-etnización de comunidades en la proximidad de los grandes proyectos, la debilidad y descoordinación administrativa entre las entidades estatales que participan en el proceso, la desconfianza entre los actores involucrados y la aparición de «empresarios» de la consulta que manipulan el proceso para maximizar su provecho económico a costa de empresas y comunidades»[73].

Estas dificultades obligan a las empresas a acudir a asesores expertos, no sólo en el proceso y en comunicación, sino también en temas étnicos, religiosos y culturales, que faciliten la comprensión de la visión del mundo, lo sagrado y el manejo del tiempo, entre otros aspectos.

Hay algunos casos más complejos que otros, como cuando las compañías deben enfrentarse a múltiples etnias. Por ejemplo, algunos proyectos en La Guajira han dado lugar a consultas previas en una zona donde hay presencia de comunidades indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta: koguis, wiwas, arhuacos y kankuamos, cuatro comunidades diferentes con líderes y valores diversos. Adicionalmente, los wayúu tienen sus territorios en la zona y su cultura tiene particularidades que requieren de conocimiento profundo para lograr entablar un diálogo en el que comprender al otro es prioritario.

La comunicación, herramienta fundamental

Entonces, ¿cómo se puede contribuir desde la comunicación a la solución de dichos conflictos? Para que la contribución de las mineras a las comunidades sea sostenible, eficiente y

73 http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum_topic/3655/files/industria_minera_comunidades_colombia_problemas_recomendaciones.pdf.

agregue valor es fundamental establecer un diálogo social en el que deben intervenir tres actores fundamentales: las autoridades, la empresa y los habitantes de las áreas de influencia.

Este diálogo debe basarse en una comunicación transparente, oportuna y constante para contribuir así a la construcción de relaciones a largo plazo de las que se beneficie el negocio y las comunidades.

Escuchar a las audiencias para conocer sus necesidades, expectativas y percepciones ayuda a las empresas a analizar riesgos, a maximizar oportunidades y a establecer formas de gestión social, económica y ambiental que respondan a lo que sus públicos interesados necesitan y esperan. En pocas palabras, es un factor vital para su sostenibilidad. Sin embargo, es fundamental ir más allá: las comunidades deben ser partícipes de las decisiones de las compañías.

Para construir relaciones sostenibles, garantizar el derecho a la información de las comunidades y aportar al logro de los objetivos de las empresas, el diálogo debe tener elementos que son clave del éxito: conocimiento del otro, tolerancia, transparencia, confianza mutua, comunicación permanente, participación, respeto e información veraz, completa y oportuna.

Éste es un gran reto para empresas, líderes comunitarios, habitantes de las áreas de influencia y autoridades. La minería responsable genera desarrollo. Por eso, es fundamental que todos los actores entiendan que esta relación debe ser sostenible. Bien establecida, genera resultados que no sólo se ven reflejados en los estados financieros de las compañías, también en las poblaciones del área de influencia, que se benefician con mejores infraestructuras, educación, empleo, salud y servicios públicos, entre otros.

LITIGIOS

#eltribunaldelaopiniónpública

Adolfo Corujo
Socio y director general para España y Portugal
de LLORENTE & CUENCA

Luis Miguel Peña
Director senior del Área Litigios
en LLORENTE & CUENCA España

«De entrada, no me preocupé. Sin embargo, tras colgar el teléfono, miré por la ventana y me entró pánico. La casa estaba rodeada de periodistas, camionetas de la tele, cámaras y curiosos». Así describe Pete Townshend, guitarrista de los *Who* y compositor y arreglista de sus grandes éxitos, la mañana del día 11 de enero de 2003, cuando se enteró de que su nombre se encontraba en la primera lista de nombres de ciudadanos británicos elaborada por el FBI y entregada a las autoridades del Reino Unido para su procesamiento por supuesto consumo de pornografía infantil. Lo hace en su autobiografía, *Who I Am*, publicada en 2012.

En ella describe cómo la investigación que había llevado a cabo entre los años 1999 y 2000 para denunciar el fenómeno que venía produciéndose en la incipiente Internet, le convirtió en un sospechoso durante cuatro meses. Aunque el caso terminó por cerrarse en ese plazo tan breve al demostrarse su inocencia después del análisis forense de sus once computadoras y de comprobar sus escritos sobre la materia y su colaboración con

ONGs en la denuncia de esta lacra social, él mismo reconoce el enorme daño que sufrió su reputación y su causa.

«Sería hipócrita decir que no me he visto afectado por la percepción que tienen de mí personas que no me conocen y saben de mí más allá de lo que hayan leído en los tabloides por mi arresto de 2003 (...) sigo siendo dolorosamente consciente de las repercusiones que todo aquello pueda haber tenido en las fundaciones en las que he colaborado y en las que me veo obligado a mantener un perfil discreto.»

Si aquel incidente hubiera acontecido hoy en día, el que ha sido considerado el rockero-pionero de la comunicación digital —en la página web que abrió en 1995 ya permitía la descarga de algunas de sus grabaciones y en 1996 financió una de las primeras radios online—, probablemente habría sido marcado con un estigma mayor. Cada búsqueda con su nombre llevaría indelebles los resultados de la noticia, de las denuncias de los internautas y de los memes con bromas y chistes que acompañan los juicios públicos de la sociedad en red.

Algo ha cambiado, ¿o quizás no?

Personas anónimas con mayor influencia mediática que los propios medios, jueces conscientes de que la opinión pública puede influir en cierta medida en las decisiones judiciales, abogados que tienen claro que deben ayudar a sus clientes tanto dentro como fuera de las cortes de Justicia... Algo ha cambiado y no es casualidad que haya coincidido en el tiempo con la crisis de confianza que están atravesando los gestores de nuestra sociedad, las instituciones y las empresas. Y tampoco es casualidad que coincida con el mayor incremento vivido por el ser humano en sus posibilidades de interconexión con otros. Sin lugar a dudas, los ciudadanos tienen ahora más capacidad que

nunca para conformar el más amplio de los jurados posibles: la opinión pública.

Estamos siendo testigos de una profunda transformación en la forma que la ciudadanía tiene de entender y compartir lo que sucede a su alrededor. Algunos ámbitos de la vida pública, como los políticos, hace tiempo que están acostumbrados al escrutinio permanente de su actividad. Ahora la exigencia se amplía a cualquier capa de la sociedad y se eleva a un nivel superior, donde la falta de transparencia y compromiso por parte de entes o personajes públicos provoca un rechazo inmediato y activo de un sector importante de la sociedad. Tampoco es casual que el proceso de cambio se enmarque dentro de una revolución que es tanto tecnológica como de acceso a las tecnologías. No solo se han desarrollado infinidad de plataformas que intensifican el intercambio de información y opinión sino que, además, se ha producido una profunda democratización en el uso de las mismas. La capacidad de formación de opinión pública se ha trasladado desde los medios de comunicación tradicionales —prensa, radio y televisión—, a unas redes sociales donde la opinión gana interés cuando ya se ha extendido la información.

Pongamos como ejemplo el caso de Dominique Strauss-Kahn, ex director gerente del Fondo Monetario Internacional. Indudablemente, sus imputaciones por presunto intento de violación a una empleada de hotel en Nueva York, primero, y por presunto proxenetismo, posteriormente, habrían sido noticia en cualquier época desde que existen los medios de comunicación. Sin embargo, lo que definitivamente lanzó a Strauss-Kahn al acoso de la opinión pública fue el uso generalizado de las redes sociales para comentar cualquier nuevo detalle sobre los avances del caso. Dieron la vuelta al mundo fotografías y declaraciones de las presuntas afectadas, alentadas por el clima de desconfianza en las instituciones y el descontento general

con la clase política. El tribunal no fue, sin duda, el único que juzgó al político francés.

La otra novedad está en la permanencia de la información en Internet. La fugacidad de las noticias en aquellos años de «olvido analógico» que ahora parecen tan lejanos, cuando las informaciones publicadas quedaban almacenadas en hemerotecas y en la vaga memoria quizás de algunos de los lectores, ha sido relegada por la permanencia de los datos en plataformas mundiales y por la facilidad e inmediatez en el acceso a la información.

¿Cuáles son las dificultades que presentan estos cambios?

Este contexto de cambios en la formación de la opinión pública pone a prueba algunos de los elementos clásicos de gestión de la comunicación durante un litigio.

En primer lugar, debemos destacar el factor temporal. Se ha acelerado la velocidad en que aparecen comentarios y opiniones sobre un asunto, lo que ha supuesto una reducción en los tiempos de reacción para gestionar unos líderes de opinión cada vez más heterogéneos. Sin embargo, los largos plazos que caracterizan la mayoría de procedimientos jurídicos quedan superados por la velocidad con que el «proceso de la opinión pública» intenta, no sin errores, formarse una opinión a las pocas horas o días de conocer un presunto delito.

Este reto no afecta solo a los justiciables, sino que está poniendo a prueba a la propia acción de la Justicia. En ocasiones, puede parecer que los principios y valores que inspiran el Derecho no están evolucionando al mismo ritmo que la forma de pensar de la sociedad, que se evidencia en las opiniones vertidas en redes sociales y que no entiende algunas decisiones judiciales por mucho que estén amparadas en una perfecta interpretación de la norma.

El segundo factor, como decíamos anteriormente, es la permanencia de nuestra actividad en la Red. Al fijar el foco de la opinión pública sobre una persona inmersa en un proceso litigioso, toda su «huella digital» aflora, trayendo a la actualidad aquello que se dijo de ella hace años o esa afirmación desafortunada que no recordaba siquiera que fuera escrita por ella. En este sentido, aunque haya evolucionado el conjunto de normas recogidas en el concepto del «derecho al olvido», es muy difícil compensar el efecto de algo que ya se ha dado a conocer. El caso de la supuesta filtración de las listas de usuarios de Ashley Madison acaba de demostrarlo recientemente.

Pensará el lector hasta ahora que estos cambios sólo han generado dificultades para la gestión profesional de la reputación personal y corporativa, pero no es así. Veamos cómo este nuevo escenario ofrece también algunas oportunidades.

Una vez que hemos asumido, con deportividad, que las redes sociales son los nuevos foros, como lo eran los bares y restaurantes, donde se comparten y cruzan opiniones populares, pero con la ventaja de que estas conversaciones se pueden conocer, seguir y medir, ¿por qué no aprovecharlo? Así lo hizo el equipo de comunicación del campeón paralímpico sudafricano Oscar Pistorius. De cara a preparar el juicio donde se dirimía el presunto asesinato de su pareja sentimental por el propio deportista, y en línea con la estrategia legal previamente establecida, se abrió una cuenta en Twitter con el revelador nombre de @OscarHardTruth para tratar de ganar la batalla a la que el deportista también se enfrentaba en las redes sociales. De esta forma, Pistorius podía relacionarse sin intermediarios con los nuevos creadores y líderes de opinión. La oportunidad es clara: en el entorno digital se puede trabajar de manera directa la identidad de una persona u organización y su relación con el jurado de la opinión pública. La potencia de nuestros argumen-

tos y la credibilidad de nuestra versión serán en ese momento los factores clave para decantar la opinión de uno u otro lado.

Aún así, no podemos caer en la conclusión simplista de que el reto se encuentra únicamente en ofrecer la información adecuada a través de las redes sociales. Ni siquiera en entender a ese ciudadano que en el entorno online a veces actúa como experto en una materia, otras como juez y otras como periodista. Ante un proceso judicial, la estrategia debe ser global y tener en cuenta todas las variables de las que hemos hablado. Y esto también supone un nuevo ámbito de oportunidad para los asesores legales. La necesidad de acompañamiento de un abogado para con sus clientes va más allá de los límites de la sala, no sólo por la influencia que pueda tener el contexto informativo en el desenlace del caso, sino porque el cuidado de la reputación del cliente se puede convertir en el valor añadido que diferencie a los abogados de éxito en este nuevo escenario.

Algunas claves para sobrevivir en este nuevo paradigma

De la experiencia vivida en varias decenas de casos gestionados, podemos proponer algunas claves que, de forma recurrente, se han convertido en el factor de éxito para el buen fin de un proceso legal, al menos en términos de protección de la reputación de la persona o la compañía protagonista.

1. Cambia la forma, no el fondo. Aunque insistamos en la profunda transformación que ha sufrido la manera en que se conforma la opinión de los ciudadanos, con nuevos estilos, plazos y dispositivos, hay algo que no cambia. Sigue siendo una ecuación que conjuga los contenidos con las relaciones, la capacidad de argumentación con la conexión entre quien explica y quien recibe la explicación. Sigue habiendo capacidad para rectificar informaciones incorrectas, pero con nuevas formas y vías de

contacto. Seguimos teniendo que mantener la relación durante todo el tiempo que sea necesario con la confianza mutua como fundamento. Es decir, la clave del trabajo sigue siendo la misma: construir un buen relato, con argumentos sólidos y respuestas consistentes y fundamentadas, evitando en la medida de lo posible la improvisación. Y para ser capaces de hacer esta tarea con solvencia, es vital conjugarla con la siguiente clave.

2. La mejor improvisación es la que se prepara: prevención. Si la llave para ganar un juicio es haber estudiado todas las variables de un caso hasta el último detalle, conocer a las partes y saber defender ante un juez, igualmente anticiparse, identificar *stakeholders*, desarrollar los argumentos para cada escenario y detectar hasta el último riesgo, serán requisitos indispensables para ganar también el juicio de la opinión pública. Así pues, no nos podemos preocupar por la reputación de una persona o una compañía sólo cuando ya se vea en tela de juicio, sino que debemos construir una sólida estructura de protección mucho antes de que llegue ese momento. El secreto para construir relaciones de confianza con otros que pueden convertirse en aliados y defensores de nuestra actuación, es hacerlo con tiempo suficiente como para que se ponga a prueba nuestra credibilidad y aumente la confianza. No hay atajos para construir amigos.

3. Capacidad de adaptación y agilidad en la respuesta. Recientemente, el sistema judicial está haciendo esfuerzos por poner medios para agilizar trámites y acortar los tiempos en los que se da respuesta a los ciudadanos. Pero, como decíamos antes, no es suficiente. Es una realidad que el «jurado de la opinión pública» actúa con una rapidez muchísimo mayor que los tribunales de Justicia, por lo que los tiempos los marcan las redes sociales, los *influencers* y los medios, y no podemos quedarnos atrás. Conociendo este contexto, aquellos que

gestionan el caso, no pueden, en ningún momento, ignorar o dejar de tomar en consideración este escenario, sino que deben actuar bajo las normas de rapidez, inmediatez y perdurabilidad de la información, a través de las cuales se rige el mismo. Una respuesta ágil y eficiente es condición *sine qua non* para seguir jugando el partido de tenis que supone la exposición pública durante un litigio.

En conclusión, el reto reside en participar en esta nueva forma de creación de la opinión pública y hacerlo de forma acompasada a lo que sucede dentro de la Sala, siempre bajo la batuta de la dirección letrada. Por eso es tan importante que los profesionales de la abogacía que defienden a sus clientes en el sentido más amplio, aborden la gestión del problema en todas sus dimensiones.

Siempre quedará alguien que piense como Nicholas Easter –el actor John Cusack– en la película *El Jurado* (2003), y que pretenda manipular un juicio intentando desvirtuar el jurado ciudadano que lo compone. Sin embargo, la historia demuestra que el efecto de incorporar la participación ciudadana en el jurado es justamente la de incluir una perspectiva menos tecnicista y más cercana a lo que ocurre en la sociedad. Lo mismo sucede con la opinión pública en la época que más se ha democratizado la comunicación. Ya no existe siquiera la posibilidad de que unos pocos medios o líderes de opinión dirijan la «opinión pública» –confundida a veces con la «opinión publicada»–. La aldea global se ha hecho mayor, y gestiona la creación de su opinión como un adulto. Debemos pues tratarlo como tal y hablar su mismo idioma. Es posible que la información que recibimos e intercambiamos sea menos técnica en lo jurídico que nunca, pero también es más humana, tanto como lo es el nuevo jurado de la opinión pública. Un juicio que también hay que saber ganar.

PERIODISMO DE MARCA

Integridad, reputación y periodismo de marca

Iván Pino
Director en LLORENTE & CUENCA España

María Cura
Socia y directora general de LLORENTE & CUENCA en Barcelona

Georgina Rosell
Directora de RSC y Fundaciones Corporativas de LLORENTE & CUENCA en Barcelona

Las empresas tienen un serio problema de reputación con su integridad. Los ciudadanos (que también son clientes, empleados, proveedores y accionistas) no han dejado de manifestarse en contra del comportamiento ético de las compañías en los últimos años. Así se advierte, al menos, en los últimos Balances de Expresión Online (BEO)[74] realizados por el Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y LLORENTE & CUENCA.

En la cuarta edición del estudio, de próxima publicación, la dimensión relativa al uso del poder y la ética del negocio (lla-

74 Estudio BEO 2012 (http://www.dmasillorenteycuenca.com/2012/05/i-estudio-beo-la-crisis-tambien-pasa-factura-a-la-reputacion-online-de-las-empresas/); II Estudio BEO 2013 (http://www.dmasillorenteycuenca.com/2013/09/el-balance-de-expresiones-online-la-clave-para-gestionar-la-reputacion-corporativa/); III Estudio BEO 2014 (http://www.dmasillorenteycuenca.com/2014/03/iii-estudio-beo-siete-tendencias-de-la-reputacion-en-internet/).

mada «Gobierno» por el Reputation Institute) volverá a aparecer como la peor valorada en el conjunto de los quince sectores empresariales analizados. Ya ocurrió lo mismo en la del 2014 y la del 2013, y en la de 2011 sólo recibió menos calificación la dimensión «Trabajo».

A la vista de estos datos, no deja de sorprender la carencia de recursos destinados por las empresas a resolver el problema; tanto más si lo comparamos con las capacidades empeñadas en otras dimensiones como las de «Oferta» o «Finanzas».

Esto podría explicarse por la dificultad del reto. Sin duda, es más difícil responder a las expectativas normativas de los ciudadanos, de carácter moral, que a las de carácter pragmático.

Lo segundo, satisfacer las expectativas pragmáticas, ya es una tarea de por sí complicada, que se resuelve invirtiendo en *imagen* y *credibilidad* para satisfacer los beneficios esperados por los grupos de interés. Por ejemplo, creando productos de calidad a buen precio que los consumidores valoren con una atractiva comunicación comercial. O, por ejemplo, gestionando planes de inversión rentables que satisfagan los intereses de los inversores con una comunicación financiera convincente.

Pero responder a las expectativas normativas todavía es más complejo. Como explican E. Carreras, A. Alloza y A. Carreras en *Reputación corporativa*[75], ganar la confianza de los ciudadanos implica el ejercicio de un liderazgo ético dentro de las propias empresas, alinear la misión corporativa con los valores sociales predominantes y desplegar las capacidades necesarias para cumplirlo de forma sobresaliente.

A pesar de la dificultad, no faltan las empresas gestionadas bajo esos principios, con mayor o menor despliegue, que invierten en la legitimidad de la marca y no sólo en su *diferen-*

75 E. Carreras, A. Alloza y A. Carreras, *Reputación corporativa*, Madrid, Lid Editorial Empresarial, 2013, biblioteca Corporate Excellence.

ciación. Compañías que hacen lo correcto en su relación con trabajadores, proveedores, autoridades, inversores y clientes, pero que no logran que esas *experiencias* se conviertan en expresiones compartidas por la opinión pública.

En LLORENTE & CUENCA estamos convencidos de que puede y debe lograrse, pero hacerlo implica cambios sustanciales en la estructura de comunicación, tanto en la asignación de recursos como en la organización de funciones y la articulación de procedimientos y herramientas.

En ese camino hacia el cambio proponemos trabajar dentro del marco del «periodismo de marca» (*brand journalism framework*), como una guía ética y estética de comunicación[76] cuya aplicación supone, al menos, asignar más recursos a medios propios (*owned media*), incorporar funciones creativas (*transmedia*), articular procesos de gestión editorial y relacional (*multistakeholder*) y usar herramientas de medición avanzadas (*Attitude*).

Además de cambios estructurales, aplicar este marco de trabajo supone cambios formales determinantes, sin los cuales difícilmente se obtendrá la interacción favorable de los grupos de interés:

- Interés público: Si la empresa quiere ser valorada por su compromiso e integridad, tendrá que pensar más en el interés general cuando priorice sus acciones y comunicaciones, abordando asuntos «materiales» para la sociedad en la actualidad vigente. Tendrá que decidir con acierto su «primera página», portada o cabecera periódicamente.
- Línea editorial: Para que ese compromiso resulte creíble, no basta con proyectos esporádicos y anecdóticos; primero,

76 Mario Tascón e Iván Pino, «Periodismo de marca y reputación corporativa», Madrid, LLORENTE & CUENCA, febrero de 2014 (http://www.dmasillorenteycuenca.com/2014/02/repensando-los-medios-de-comunicacion-corporativa/).

necesitará exponer los valores que inspiran su «línea editorial» (más allá de sus intereses particulares, que ya la audiencia ya da por descontados) y, después, someterlos a la prueba de la integridad con comportamientos constantes y relevantes que conformen su «calendario editorial».

- Coprotagonismo: Para comunicar sus acciones con credibilidad desde medios propios, tendrá que exponer a sus empleados y directivos el relato de éstos, pero siempre como personajes aliados del protagonista principal (el grupo de interés); renunciando a la tentación publicitaria de protagonizar la historia en exclusiva.
- Transparencia: En el mismo sentido, no podrán obviarse los elementos críticos, más o menos desfavorables, tanto en el relato de la historia como, sobre todo, en las interacciones que provocará su publicación en medios y redes sociales. Necesitará estar preparada y dispuesta a debatir con la opinión pública de forma transparente.

Si la empresa está dispuesta a acometer estos cambios en su comunicación, además de practicar una gestión basada en principios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, es muy probable que aumente su *legitimidad* ante los grupos de interés con valoraciones favorables en cuanto a su *integridad* y *compromiso*.

Algunas pruebas de este marco de trabajo, todavía muy incipiente, pueden apreciarse en iniciativas como «Superando barreras»[77] de CaixaBank, «Special Post-Surgery Bras»[78] de Salud de la Mujer Dexeus y Woman's Secret o el «Proyecto GIRA» de Coca-Cola España. Seguro que conoceremos más y mejores ejemplos en el futuro inmediato.

---

77 Superando barreras: http://multimedia.lacaixa.es/lacaixa/ondemand/portal/accesibilidad/superando-barreras/#/page/home.

78 Special Post-Surgery Bras: https://www.youtube.com/watch?v=brbMm_7-G_o.

BRANDED ENTERTAINMENT

La revolución del *branded entertainment*

Begoña González-Cuesta
Decana de Comunicación y Medios, IE School of Human Sciences and Technology

Pablo López Gil
Director general adjunto del Foro de Marcas Renombradas Españolas

David González Natal
Director del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA España

En marzo de 1972, el grupo Badfinger lanzó en Estados Unidos su single *Baby Blue*. A pesar de su evidente tirón comercial, la canción sólo alcanzó el número catorce en el Billboard americano y nunca llegó a lanzarse en Reino Unido. El 29 de septiembre de 2013 se emitió en Estados Unidos *Felina*, el último capítulo de la exitosa y respetada serie *Breaking Bad*. Su creador, Vince Gilligan, decidió cerrar las cinco temporadas emitidas con una escena en la que reinaba *Baby Blue*. La canción de Badfinger experimentó un aumento de ventas del 3000 % y su *streaming* en Spotify se disparó en un 9000 %, entrando además en el top de ventas digitales de iTunes[79]. Lo cierto es que esta

79 Tim Kenneally, «*Breaking Bad* finale spikes Badfinger's song sales by 2981 percent», en *The Wrap*, 2 de octubre de 2013 (http://www.thewrap.com/breaking-bad-gives-badfinger-song-2981-sales-boost/).

nueva juventud de *Baby Blue* es sólo una parte de la cantidad de conversación que ese episodio en concreto provocó en la red. Durante su emisión en Estados Unidos, se generaron 1,24 millones de tweets, con picos de casi 23.000 tweets por minuto, mientras que en Facebook se registraron casi seis millones de interacciones relacionadas[80]. Más allá de la importancia creciente de las relaciones entre primera y segunda pantalla, estos datos nos colocan frente a un ámbito de competencia difícil de eludir. Si estamos de acuerdo en que uno de los objetivos prioritarios de las marcas a día de hoy es generar *engagement* con sus consumidores, el ejemplo de *Breaking Bad* nos sitúa frente a un reto difícil de superar.

Durante mucho tiempo, las marcas han estudiado el comportamiento de su competencia, entendiendo como tal aquella que tenía el mismo objeto comercial. En su momento, la ecuación se complicó al asimilar que era necesario tener en cuenta también los territorios, aquellos ámbitos de interés de los consumidores en los que las marcas activaban su presencia mediante contenidos. Sin embargo, el tercer salto mortal llega con la comprensión de que, a medida que las marcas deciden dar el paso definitivo a la generación de contenidos que van más allá del tradicional ámbito publicitario, el campo de batalla en el que desarrollan su actividad también se ha modificado. En esa ampliación del campo de batalla, las marcas están descubriendo que se enfrentan a otros jugadores que suponen un reto aún mayor que el que encarnaba su tradicional competencia.

---

80 Boorstin, Julia. CNBC: 'Why and how the Breaking Bad finale broke records' en www.cnbc.com.

La atención: una nueva divisa

Los estudios de expertos como Daniel Kahneman o Michael H. Goldhaber ya lo adelantaron en su momento, pero es ahora, en plena explosión digital, cuando podemos ver cómo se desarrolla un nuevo ámbito comercial en el que ya no reina el intercambio económico, sino el uso del tiempo o, lo que es lo mismo, el de la atención. Más allá de modelos tradicionales, basados en el intercambio de bienes, el modelo prioritario a día de hoy en la relación consumidor-marca es el de la economía de la atención. La escasez de tiempo disponible, combinada con la multiplicación de canales y contenidos, ha provocado que la atención se convierta en la nueva divisa con la que se miden las relaciones comerciales relevantes. En este nuevo modelo, el ámbito de competencia también se ha multiplicado. Ya no sirve con estudiar lo que hacen otras marcas, ya que competimos en un ámbito en el que existen cientos de miles de jugadores más preparados. Esos jugadores llevan la cara de deportistas, superhéroes, de protagonistas de series o de videojuegos y pertenecen a una industria con historia y desarrollo: la del entretenimiento.

El uso indiscriminado de la denominación «branded content» como alternativa a la publicidad tradicional ha ocultado durante algún tiempo dónde se encontraba la base del reto al que se veían enfrentadas las marcas en relación con el consumidor. No se trataba de generar «contenido de marca», con toda la neutralidad y asepsia que supone tal denominación. Tampoco de ocultar la marca para resultar creíbles frente a la audiencia, como *The Lego Movie* se ha encargado después de demostrarnos. De lo que en realidad trataba esta nueva epopeya era de encontrar una llave que pudiera abrirnos la puerta de la economía de la atención de los consumidores. Y esa llave ya estaba inventada. Llevaba años siendo utilizada para emo-

cionar a las audiencias, arrastrarlas, aterrorizarlas, divertirlas o movilizarlas. Esa llave se llamaba entretenimiento y por fin las marcas se han decidido a empuñarla a través del *branded entertainment*.

Nuevas herramientas para un nuevo negocio

Más allá del éxito internacional de estrategias como *The Scarecrow* de Chipotle[81] o la propia *The Lego Movie* (primer paso emblemático de un desembarco generalizado de la marca en la generación de contenidos[82]), el branded entertainment supone una revolución porque puede implicar una ampliación del modelo de negocio de las marcas.

Las marcas pioneras ya han entendido su rol de plataformas de entretenimiento del futuro y que esto supone una oportunidad de ampliar su modelo de negocio. Amazon lo ha demostrado estos días al anunciar su decisión de ampliar Amazon Studios también a la producción de películas, tras conseguir que su primera serie, *Transparent*, se hiciera con el Globo de Oro a la mejor serie de comedia. Otras muchas empresas siguen atascadas entre el prejuicio comparativo que implica su objeto comercial y las implicaciones que este salto supondría en su estructura organizativa. Modificar su modelo de negocio también implica renovar o ampliar su talento, focalizado hasta ahora en otras necesidades comerciales. Por todo ello, el *branded entertainment* ha empezado a desarrollarse en las marcas a base de fogonazos que se parecen demasiado a modelos publicitarios del pasado. El concepto de *campaña* es en este caso el árbol que no deja ver el bosque. La verdadera revolución

81 Staci Aversa, «Consumer brand perception of Chipotle's ad campaign», en *Crimson Hexagon* (www.crimsonhexagon.com), 24 de septiembre de 2013.
82 Mark Sweney y Stuart Dredge, «Lego plans reality TV show», en *The Guardian* online, 14 de octubre de 2014.

del *branded entertainment* no consiste en aplicar técnicas del entretenimiento a la generación de contenidos de marca que puedan impactar en el espectador, sino en aportar una nueva dimensión al modelo de negocio que hasta ahora mantenía esta relación. Es la diferencia entre seguir siendo el contenido que «saltamos» en YouTube o convertirnos en lo que viene después.

Para poder enfrentarse al reto que supone esta situación, las marcas tienen que superar sus antiguas divisiones en departamentos de comunicación y *marketing* y dotarse de nuevas herramientas transversales que permitan el desarrollo de estrategias de *branded entertainment* a largo plazo. Los comités editoriales son uno de esos *tool-kits* que pueden permitir la adaptación de la estructura a la nueva realidad de la relación con el consumidor. Se trata de organismos de gestión participados por responsables de diferentes departamentos que, en colaboración con expertos externos en entretenimiento, puedan dotar de forma y de contenido esta nueva dimensión. Algunas marcas pioneras ya lo hacen desde hace tiempo, como es el caso de Red Bull con su Red Bull Media House, compañía mediática multiplataforma que se focaliza en el desarrollo de contenido de entretenimiento en los territorios capitalizados por la marca. En la mayoría de los casos, sin embargo, los responsables de *marketing* y comunicación tienen por delante el reto de convencer al resto de la estructura organizativa de la necesidad de formar parte de esta revolución si no quieren quedarse atrás.

Relevancia de marca y globalización

El auge de redes y canales sociales con alcance internacional y una industria del ocio y entretenimiento no menos globalizada han creado un escenario desde el que las marcas pueden

llegar potencialmente a una audiencia de millones de personas en todo el mundo. Pero esta oportunidad implica un doble reto. En primer lugar, las marcas deben entender que estamos ante un nuevo escenario al que adaptar su modelo de negocio para construir una relación diferente con las audiencias. Por otro lado, una marca global lo es no sólo porque pueda estar presente en muchos países, sino porque lo hace a través del desarrollo de una estrategia que entiende el mundo como su mercado y por una cultura corporativa que considera la diferenciación como su principal ventaja competitiva. El éxito de ejemplos como los de Lego o Red Bull se basa en la capacidad de captar la atención de audiencias en todo el mundo a partir de una mentalidad de marca global. Dicho esto, globalización no implica homogenización, y la aproximación *glocal*, las adaptaciones a las singularidades o a la identidad cultural de los distintos países seguirá siendo importante.

Las marcas españolas de mayor proyección internacional deben adaptar su estrategia de negocio a partir de ese doble cambio de mentalidad, que implica, a su vez, una doble oportunidad: por un lado, la capacidad para crear vínculos emocionales con las audiencias y, por otro, la posibilidad de romper los límites de las fronteras a través de contenidos de alcance global.

EPÍLOGO

Volkswagen 2015: The Perfect Reputation Risk Storm[83]

Andrea Bonime-Blanc
CEO and Founder of GEC Risk Advisory

In many ways, the Volkswagen case represents the perfect storm of strategic risk gone wrong and closes a turbulent year in risk and reputation management. It exhibits the combination of both *Actualized Strategic Risks* developing slowly over time together with the presence of several *Inherent Strategic Risks* like reputation risk. While these strategic risks were brewing over time, they all came to light simultaneously in late September 2015 when the facts of the emissions defeat software case first exploded onto the world stage.

The fact that embedded in this crisis were several different kinds of strategic risk gone wrong explains in part why this scandal has unraveled so quickly and has had such a dramatic and immediate impact on stock price, car resale value, stakeholder value, the resignation of the CEO, government and regulator action around the world and overall public shock.

At this early point in time, it appears that Volkswagen had a couple of serious underlying risks which were allowed to go untouched or may have even been actively suppressed over a period of years: (1) the risk of product fraud and misrepre-

83 This article is adapted from the forthcoming Chapter «Strategic Risk Governance» by Andrea Bonime-Blanc in *The Handbook of Board Governance*, Richard LeBlanc, Editor. Wiley 2016. © Andrea Bonine-Blanc. All rights reserved.

sentation (the defeat software secretly embedded in 11 million cars), negatively impacting a number of stakeholders (dealers, customers, regulators) and (2) the risk of environmental violations (allowing toxic emissions 40 times what was legally permitted in the U.S.), also affecting a multitude of stakeholders adversely (communities, customers, dealers). See summary of effects on a wide variety of stakeholders in the Table below.

The Volkswagen Emissions Software Defeat Case: Early Stakeholder Analysis
• Customers – dealing with recall hassles, costs, and the embarrassment and anger of owning a less shiny brand that isn't environmentally compliant, is tainted by scandal and was more expensive to buy and own precisely because of its purported environmental compliance. • Future Customers – many will be lost to competitors. • Employees – dealing with investigations and embarrassment, many to be laid off, others will make the choice to vote with their feet if they can. • Future Employees – many lost to competitors or other industries • The Works Councils – loss of prestige, power, ability to influence future outcomes especially if some form of government required compliance monitor is imposed or bankruptcy takes place. • The Town of Wolfsburg, Germany – Wolfsburg is a company town. The entire town and its economic eco-system has been built around the VW brand, facilities, infrastructure and good name. • The Government of Lower Saxony – as a shareholder in Volkswagen and member of its supervisory board, it will be confronted with numerous challenges, financial, tax collection and reputational consequences. • Dealers – hassled with recalls and embarrassed to carry the brand, likely to loose substantial future sales, many may possibly abandon Volkswagen for other auto makers.

- Audi, Seat, Skoda – the «brother» auto companies under the Volkswagen umbrella may suffer collateral damage.
- Other Automakers in Germany – the microscope will be trained on other automakers in Germany to find out whether similar deceitful practices abound.
- The Auto Industry Globally – the microscope will be trained on other global automakers to find out whether similar deceitful practices abound.
- Germany – the Brand – much discussion is already underway on whether the stellar German brand for quality and engineering has been damaged.
- Shareholders – already suffering devastating, probably unrecoverable equity losses, preparing for multiple types of law suits in multiple jurisdictions.
- The Banking & Investment Community – already burned, some may stay away, others may play investment games that may not benefit Volkswagen.
- The Environment – the diesel toxic emissions are 40 times greater than permitted under US law and arguably much worse for the health of living beings anywhere.
- Executives & Management (and former Executives & Management)– under the gun and under the microscope of public opinion, governments, regulators and prosecutors for a long time to come.
- The Supervisory Board – under pressure to ramp up more proactive corporate governance and/or engage in more wholesale corporate governance reform.
- Multinational Regulators – likely to ramp up investigations and be engaged in long term investigations, prosecutions, settlements and compliance monitor arrangements.
- Lawyers and Consultants – arguably the only ones who will benefit greatly from this reputational cataclysm.
- The Media & Social Media – will continue to have a party discussing every possible angle of this scandal, fanning the fires with information that may be accurate, inaccurate or downright malicious.

Let's take a deeper look into what these strategic risks were.

Actualized Strategic Risks Come True

First, the Volkswagen emissions software defeat case is one with at least two underlying *Actualized Strategic Risks*, which had they been caught earlier may never have become strategic risks – product fraud and environmental violations. Because these risks were allowed to fester and/or were actively suppressed, took place over a long period of time (seven years) and in a widely dispersed geography (Americas, Europe and Asia), they became *Actualized Strategic Risks*. If Volkswagen had mitigated these risks effectively and earlier, through better reporting and problem solving mechanisms, for example, they would not be facing the dramatic conflagration of strategic risks gone wrong of late 2015.

Three Intrinsic Strategic Risks

In addition to these *Actualized Strategic Risks*, there was more going on at Volkswagen during this period of time. The magnitude of the scandal is even larger because of the additional *Intrinsic Strategic Risks* taking place simultaneously under the leadership of Winterkorn, the CEO since 2008: leadership risk, culture risk and reputation risk. Combined, these risks created an explosive strategic risk mix when the emissions defeat software facts came out.[84] Here are some of the nuances:

84 I discuss leadership and culture failure risk as two of the biggest risks that no one ever considers in this article: Andrea Bonime-Blanc. «The Biggest Risks No One Talks About: Leadership & Culture Failure.» *Ethical Corporation*. February 5, 2014. (http://www.gecrisk.com/wp-content/uploads/2014/03/ABonimeBlanc-GlobalEthicist-The-Biggest-Risks-No-One-Talks-About-February-2014.pdf).

Leadership Risk

It appears from the facts that we know so far that the leadership style of the now terminated CEO, Winterkorn, was authoritarian, single-mindedly driven to create the number one auto company in the world, whatever it took, tolerating little or no dissent or questions along the way. This would be a textbook case of possible leadership risk, something that we have learned from past cases (Enron, WorldCom, Tyco, Lehman Brothers) can doom a company, and which no company considers in advance or is included in anyone's ERM risk registry book.

Culture Risk

Closely tied to leadership risk is culture risk. Why? Because the leadership style of a CEO is often intimately tied to the performance, compensation, risk and reward structure of an organization. And the leader's performance is in turn intimately tied in with how the board treats that leader from a compensation and accountability standpoint. If the board rewards the CEO strictly for financial metrics and not for how those metrics are achieved without pay consequences and without any other form of accountability, there is likely to be culture risk, an *Intrinsic Strategic Risk*, within the organization. This appears to have been the case at Volkswagen.

Reputation Risk

Reputation risk is almost always a strategic risk because of its very nature. While it can be a stand-alone risk, the reason it is frequently if not always a strategic risk is that it attaches itself to another risk that has not been properly mitigated, amplifying it and, in the age of hyper-transparency and super-connec-

tivity, once the «cat is out of the bag» virtually speaking there is no one putting it back in.

«Reputation risk is an amplifier risk that layers on or attaches to other risks – especially Environmental Social and Governance (ESG) risks – adding negative or positive implications to the materiality, duration or expansion of the other risks on the affected organization, person, product or service.»[85]

If one applies the reputation risk layer onto the underlying risks at Volkswagen the picture becomes clearer and more dramatic: the fact that the underlying environmental violation and product fraud risks were covered up or suppressed over a lengthy period of time (instead of being addressed and repaired) explains why the reputation risk attached to these underlying risks is greater and is amplifying the negative impact of these risks that became *Actualized Strategic Risks* over time.

Reputation Stakeholders

© Andrea Bonine-Blanc 2014. All rights reserved.

85 Andrea Bonime-Blanc. *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Oxford: DŌ Sustainability 2014.

In the case of the other two *Intrinsic Strategic Risks* – leadership and culture risk – reputation risk is tailor made to amplify and worsen the impact of these risks: leadership appeared to encourage (tacitly or openly) such risk taking and rule breaking to achieve number one status and created a culture where no one (including employees and suppliers) felt safe to speak up about any such behaviors or violations that might derail the overall strategy of the company (becoming the number one global auto company).

The Volkswagen Case: The Long Road Back from Strategic Risk Gone Wrong

The Volkswagen case is very recent and much remains to be known. But the severity and intensity of this scandal yields a number of important lessons even at this early stage. For example, there are important reputation risk lessons for the highest echelons of an entity – specifically the board:

> «Reputation risk starts at the board – at the most elemental level: board members and board candidates who need to be properly vetted. Directors and prospective directors should ask: if something negative (or positive) occurs to me personally or professionally what are the possible consequences to the organization? And vice versa: if something negative or positive happens to the organization, what are the consequences to me as a board member?
>
> The answers are pretty simple: reputations may suffer or benefit. In the more severe negative cases, personal reputations can suffer significantly and it is in

these cases that boards and those overseeing corporate governance need to be vigilant and proactive.»[86]

While Volkswagen scrambles to deal with the immediate crisis by deploying its crisis management, legal and public relations experts, there are a number of critical medium to long term activities things that Volkswagen, its supervisory board and executive management, must undertake to eliminate long term strategic risk and restore the trust of its stakeholders including:

Deep SWOT Analysis. One of the first things that must be tackled is a SWOT analysis of the who, what, when, why and how of this case. But Volkswagen management need to go a step farther and gather the lessons carefully, and apply them systematically on eradicating the root causes of this trust issue gone wrong.

Corporate Governance and Culture Overhaul. While it begins with current leadership falling on its sword (even if belatedly), this issue goes to culture, incentives and performance management. It is incumbent on the supervisory board to review and repair these elements.

Create an Effective Ethics & Compliance Program. No more facades, whatever is in place will need to be overhauled and amplified so that it becomes effective. The creation of an effective ethics and compliance program does not happen overnight and will not happen without the proper leadership support both vocal and materials (resources and budget).

Understand Reputation Risk. Volkswagen and its management need to understand that when things go wrong and the underlying risks have not been properly managed in advance, reputation risk will attach itself and amplify the underlying

86 Andrea Bonime-Blanc. *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Oxford: DŌ Sustainability 2014.

risk. In this case, reputation risk is attaching itself and magnifying fraud and environmental risks gone wrong.

Stakeholder Impact Analysis & Repair Plan. Volkswagen needs to repair its long term reputation and go back to the drawing board to understand and prioritize its stakeholders and their expectations: customers, employees, shareholders, suppliers, dealers, partners, government agencies and others. Only after a thorough stakeholder analysis, their expectations and a prioritization or re-prioritization of such stakeholders, will Volkswagen straighten out its broader mission and vision going forward.

Building Organizational Resilience and Long-Term Stakeholder Trust. Volkswagen must take advantage of this dark time to look at and repair the elements of organizational resilience that might be missing or are under-resourced or under-deployed that help to build long term resilience, trust and organizational strength: culture, risk management, ethics, compliance programs.

© Andrea Bonime-Blanc 2015

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con 21 socios, de los cuales 19 son profesionales y dos financieros, así como con más de 450 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

En junio de 2015, incorpora a su estructura a un socio financiero, la firma francesa de private equity MBO Partenaires, que asume el 22 por ciento efectivo del Grupo. En septiembre, anuncia la adquisición del 60 por ciento de la consultoría de innovación y transformación digital Cink, basada en España. Dos meses después, comunica la adquisición de Impossible Tellers, que queda encuadrada en la estructura de la compañía como su productora transmedia, así como el acuerdo alcanzado para la compra del 70 por ciento de la empresa brasileña S/A Comunicação. En noviembre de ese mismo año, anuncia la adquisición de un 70 por ciento de EDF Communications, consultora norteamericana con sede en Miami y presencia en América Latina como parte de su estrategia comercial para captar más negocio y acelerar su crecimiento regional.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami), México, Panamá, Perú, Portugal y Re-

pública Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional la ha llevado a ocupar en 2015 el puesto 56 del Ranking Global de compañías de comunicación más importantes del mundo, elaborado cada año por la publicación The Holmes Report.

Es la firma de comunicación más premiada en los mercados donde opera. En lo que va de año ha sido reconocida con cincuenta y cuatro galardones por campañas desarrolladas para clientes como Embratur, Coca-Cola Iberia, Avon, Antamina, Gas Natural Fenosa, Gonvarri Steel Services, CaixaBank, SABMiller, Banco Big o L'Oréal, entre otros, y por proyectos corporativos como el lanzamiento del nuevo site corporativo, el informe anual 2014 o el documento interactivo de animación "Territorio Entretenimiento". Además, optó en los #PremiosIN2015 de LinkedIn a ser la empresa que mejor comunica en LinKedIn España.

En 2014 consiguió treinta y seis galardones, destacando el de Consultoría de Comunicación del Año en América Latina y Europa (International Business Awards) –premio conseguido de nuevo este año–, Iberian Consultancy of the Year (EMEA SABRE Awards) y Mejor Consultoría de Comunicación del Perú (Premios ANDA).

24 de noviembre de 2015

Organización

Dirección corporativa

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

Dirección América Latina

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Dirección España y Portugal

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Recursos Humanos

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH. para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH. para Norteamérica, Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH. para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de RR. HH para Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

CINK

Sergio Cortés
Socio. Fundador y Presidente de Cink
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona (España)
Tel. +34 93 348 84 28

España y Portugal

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y Director Senior
gpanadero@llorenteycuenca.com

José María de Urquijo
Vicepresidente de Corporativo Financiero
jmurquijo@llorenteycuenca.com

José Isaías Rodríguez
Vicepresidente de Asuntos Europeos
jirodriguez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Directora General de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º – izd.
28006 Madrid (España)
Tel. +34 914 384 295

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5ºEsq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

Estados Unidos

Miami

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, Florida 33131
Tel. +1 786 590 1000

México, Centroamérica y Caribe

México D. F.

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14
Col. Juárez. Del. Cuauhtémoc
CP 06600 México D.F.
Tel. +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6
Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo - República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

Región Andina

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima
Perú
Tel. +51 1 2229491

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Quito

Alejandra Rivas
Gerente General
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801. Las Condes
Santiago de Chile
Tel. +56 22 207 32 00

América del Sur

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director Senior de Desarrollo de Negocio en Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Río de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ
Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y Presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP
Tel. +55 11 3082 3390

Presencia en la red

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Sala de comunicación
http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

Hub social
www.llorenteycuencasocial.com

Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA
www.desarrollando-ideas.com
www.developing-ideas.com

Revista *UNO*
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
http://twitter.com/LlorenteyCuenca

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Este libro se escribió durante
el 2015 y se terminó de editar, en Madrid, el 16 de noviembre de 2015,
70 aniversario de la fundación de la Unesco, organismo
especializado de las Naciones Unidas para
la educación, la ciencia, la cultura
y las comunicaciones.

«Si usted tiene integridad, nada más importa.
Si usted no tiene integridad, nada más importa»

Alan K. Simpson

No se trata de sembrar con moralismos la vida empresarial y de las organizaciones sociales, sino de reivindicar el valor de la cultura integral de lo bien hecho que remite siempre y sistemáticamente a una conducta recta y de severa exigencia.

De la presentación de **José Antonio Zarzalejos**

¿Pueden las organizaciones generar beneficios y al mismo tiempo valor social de una forma equilibrada y justa para las comunidades en las que operan?

Del prólogo de **Ángel Alloza**

Reputation risk is almost always a strategic risk because of its very nature. While it can be a stand-alone risk, the reason it is frequently if not always a strategic risk is that it attaches itself to another risk that has not been properly mitigated, amplifying it and, in the age of hyper-transparency and super-connectivity, once the «cat is out of the bag» virtually speaking there is no one putting it back in.

Del epílogo de **Andrea Bonime-Blanc**

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA