EKOTEMAS

REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Vol. 7 • No. 1 • enero-junio • 2021
ISSN 2414-4681 • RNPS: 24291

http://www.ekotemas.cu

Editorial Ciencias Económicas

ANEC
Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

CITMA
CERTIFICADO

EKOTEMAS REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Vol. 7 • No. 1 • enero-junio • 2021
ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

CONSEJO EDITORIAL

MARISLEIDY ALBA CABAÑAS
Universidad de Externado, Colombia

CRISTIAN OMAR ALCANTAR LÓPEZ
Universidad de Guadalajara, México

FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZAR
Universidad de La Habana, Cuba.
Vicepresidente de la Asociación Nacional
de Economistas y Contadores de Cuba

MARCO ANTONIO DAZA MERCADO
Universidad de Guadalajara, México

JULIA ILEANA DEAS ALBUERNE
Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta
de la Sociedad Cubana de Contabilidad

JOSÉ CARLOS DEL TORO RÍOS
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba. Presidente
de la Sociedad Cubana de Presupuesto Público

ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ
Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la
Sociedad Cubana de Innovación y Emprendimiento

GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA
Universidad Católica de Murcia, España

CECILIA RITA FICCO
Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina

DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ GALVÁN
Oficina Nacional de Estadística e Información, Cuba.
Presidente de la Sociedad Cubana de Estudios
Demográficos

ALMA HERNÁNDEZ RUIZ
Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta
de la Sociedad Cubana de Marketing

OSCAR LUIS HUNG PENTÓN
Presidente de la Asociación Nacional de Economistas
y Contadores de Cuba

YAMIRA MIRABAL GONZÁLEZ
Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidenta
de la Sociedad Cubana de Cooperativismo

ROXANA TERESITA MONTERO BELTRÁN
Banco Central de Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana
de Banca y Finanzas

MARITZA ORTIZ TORRES
Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta
de la Sociedad Cubana de Gestión y Dirección
Empresarial

LETICIA ORTIZ TORRICO
Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia

RICARDO PAHLEN
Universidad de Buenos Aires, Argentina

SERGIO POZO CEBALLOS
Universidad de La Habana, Cuba. Presidente
de la Sociedad Cubana de Auditoria

BEGOÑA PRIETO MORENO
Universidad de Burgos, España

JERÓNIMO RICÁRDEZ JIMÉNEZ
Universidad Veracruzana, México

ANTONIO SÁNCHEZ SIERRA
Universidad de Guadalajara, México

BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU
Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno,
Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Administración
Pública

ALINA SUÁREZ JIMÉNEZ
Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta
de la Sociedad Cubana de Economía de la Salud

MANUEL TORRES GEMEIL
Presidente de la Sociedad Cubana de Logística

CARLOS CÉSAR TORRES PÁEZ
Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidente
de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local

RUBÉN VILLEGAS CHÁVEZ
Universidad de Granma, Cuba. Presidente de la Sociedad
Cubana de Economía Agropecuaria

KENNY DÍAZ ARCAÑO
Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, Cuba.
Presidente de la Sociedad Cubana de Economía
y Medioambiente

GASTÓN DE JESÚS RODRÍGUEZ MILIÁN
Presidente de la Sociedad Cubana de Economía del Turismo

EQUIPO EDITORIAL

Director: Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Subdirectora: Naylet Baza Guilarte
Comunicación: Diana Domínguez Ceballos
Coordinador editorial: Ariel Bernaza LLerandi
Editora de texto: María Elena Balán Sainz
Diseño gráfico y emplane: José Quesada Pantoja
Administrador Web: Dariel Falcón Oduardo
Gestora documental: Matilde Estrada Reyes

FOTO DE PORTADA

"El tinajón de Camagüey"

Erick Lorenzo

Calle 22 No. 901 Esquina 9na,
Miramar, Playa, La Habana, Cuba
72092084 / 72093303
ekotemas@anec.cu
http://www.ekotemas.cu

EKOTEMAS REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTENIDO / CONTENTS

EDITORIAL.....1

LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES CUBANAS 3

THE ECONOMIC-FINANCIAL MANAGEMENT OF CUBAN UNIVERSITIES
Miriam Isabel Alpízar Santana y Armando Lauchy Sañudo

DIFUSIÓN DE INNOVACIONES EN SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES Y DESARROLLO TERRITORIAL.....18

DIFFUSION OF INNOVATIONS IN LOCAL PRODUCTIVE SYSTEMS AND TERRITORIAL DEVELOPMENT
Idelfonso Molina Brizuela, Danays Mederos Díaz y Osmany Mustelier Gaínz

El ROL ESTRATÉGICO DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA 32

THE STRATEGIC ROLE OF CORPORATE DIPLOMACY
Manuel Alejandro Egea Medrano, María Concepción Parra Meroño y Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

TELETRABAJO: MODALIDADES Y CONDICIONES PARA SU FUNCIONAMIENTO 52

TELEWORK OR TELECOMMUTING: MODALITIES AND CONDITIONS OF OPERATION
Lázaro J. Blanco Encinosa

MODELO DE GESTIÓN DEL INFOCONOCIMIENTO PARA EL PROCESO DE PERMISOS PESQUEROS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ACUICULTURA Y PESCA COLOMBIANA 62

INFO-KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR THE PROCESS OF FISHING PERMITS OF THE COLOMBIAN NATIONAL AQUACULTURE AND FISHERIES AUTHORITY
Helen Juliana Maldonado Valbuena y Marisleidy Alba Cabañas

INCLUSIÓN FINANCIERA PARA PERSONAS NATURALES, UNA ESTRATEGIA PARA CUBA 75

FINANCIAL INCLUSION FOR NATURAL PERSONS, A STRATEGY FOR CUBA
Ana Alejandra González García y Jorge Aquilino González García

EDUCACIÓN COOPERATIVA Y TRIBUTARIA. UNA NECESIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO CUBANO 92

COOPERATIVE AND TAX EDUCATION. A NEED FOR THE CUBAN COOPERATIVE SECTOR
Miladys C. Tasé Cruzata y Inés Josefina Torres Mora

UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD DE VIDA DESDE EL ENFOQUE SOCIO-ESPACIAL.....106

AN APPROACH TO QUALITY OF LIFE FROM THE SOCIO-SPATIAL APPROACH
Jorge Luis Aguilera Molina, Mirna de la Caridad Esquivel Villanueva y Jorge Luis Sánchez Infante

COVID-19 *VS.* TURISMO. EL MUNDO, AMÉRICA LATINA Y CUBA 119

COVID-19 VS. TOURISM. THE WORLD, LATIN AMERICA AND CUBA
Gastón de Jesús Rodríguez Milián

LA GESTIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN TERRITORIAL COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO CUBANO 138

THE ADMINISTRATION OF THE TERRITORIAL CONTRIBUTION, AS SOURCE OF FINANCING OF THE LOCAL DEVELOPMENT IN THE CUBAN MUNICIPALITY
Daimes Gascón González, Dailén Noa Guerra y Sivelis Viera Álvarez

NORMAS EDITORIALES 152

EKOTEMAS
REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Código JEL F23, M16, O19
Fecha de recepción: 18/1/21
Fecha de aprobación: 2/04/21

El ROL ESTRATÉGICO DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

THE STRATEGIC ROLE OF CORPORATE DIPLOMACY

Manuel Alejandro Egea Medrano
https://orcid.org/0000-0001-8159-811X
Universidad Católica de Murcia (UCAM), España
maegea@ucam.edu

María Concepción Parra Meroño
https://orcid.org/0000-0002-0457-4613
Universidad Católica de Murcia (UCAM), España
mcparra@ucam.edu

Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla
https://orcid.org/0000-0002-0617-5480
Universidad Católica de Murcia (UCAM), España
gwandosell@ucam.edu

Resumen

Un número cada vez mayor de empresas multinacionales (EMNs) son capaces de sacar partido estratégico de la Diplomacia corporativa, utilizándola como un eficaz incentivador de su influencia social, política y cultural en los mercados de los países donde operan, y provocando que su actuación sea percibida en ellos como si fuera ejecutada por un Estado nación. Los autores de este trabajo establecen que el complejo, multicultural y cambiante entorno global actual en el que actúan las EMNS exige que sean capaces de desplegar un eficaz know-how diplomático, que les permita gestionar estratégicamente su actuación y su influencia sobre los grupos de interés[1] claves de los países donde operan, para poder conseguir un entorno favorable para los negocios y obtener, de esa manera, la "licencia social para operar" que necesitan en esos mercados.

Palabras clave: dirección estratégica, empresa multinacional, influencia, internacionalización, poder blando.

Abstract

An increasing number of Multinational Corporations (MNCs) are able to take strategic advantage of Corporate Diplomacy, using it as an effective incentive for their political, social and cultural

[1] También suele emplearse el término anglosajón *stake holders*.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

influence in the markets of the countries where they operate, and causing their performance to be perceived in them as if it were executed by a nation-state. The authors of this work establish that the current complex, multicultural and changing global environment in which the MNCs operate requires them to be able to develop an effective diplomatic know-how, which allows them to strategically manage their actions and their influence on the key stakeholders of the countries where they operate, in order to get a favorable business environment and obtain the "social license to operate" they need in those markets.

Keywords: *Strategic management, multinational corporation, influence, internationalization, softpower.*

INTRODUCCIÓN

El mercado global actual concede una importancia cada vez mayor a la acción de las empresas multinacionales (EMNs), cuya influencia no para de crecer en el ámbito de la política internacional, al mismo tiempo que contribuyen al crecimiento del producto interior bruto (PIB) de los países donde invierten (Ordeix-Rigo, 2009; Molleda, 2011).

En el desarrollo de esa actividad empresarial las EMNs asimilan en cierta manera las características y la "identidad" de sus países de origen y las despliegan en aquellos otros de destino donde operan, estableciéndose un paralelismo claro entre la diplomacia y la internacionalización empresarial. Esa creciente multinacionalización en diversas esferas de las relaciones sociales está diseminando los modelos institucionales tradicionales y produciendo grandes cambios revolucionarios en su manera de actuar, no solo por la interacción con las nuevas tecnologías y los medios de comunicación, sino también debido a la participación creciente de la opinión pública en su actuación y a la multiplicación de nuevos actores internacionales.

Hacer negocios a nivel internacional es hoy en día un proceso complejo (Ruël, 2020), especialmente teniendo en cuenta que las reglas competitivas establecidas pueden ser cambiadas de manera profunda por sucesos inesperados, o "cisnes negros", en el entorno de "no mercado", provocados, entre otras causas, por cambios políticos, sociales, sanitarios y económicos; por ciertas complejidades derivadas de las distintas normativas gubernamentales; o por las diferencias culturales específicas de cada país, que deben ser tenidas en cuenta para anticiparse a potenciales conflictos de diversa índole que puedan menoscabear la reputación de la empresa.

Con el fin de poder hacer frente, con rapidez y eficacia, a esos entornos de negocios tan cambiantes y complejos, las empresas están recurriendo con cada vez mayor frecuencia a fuentes externas de conocimiento, así como a participar más en procesos actualizados de innovación abierta para anticiparse y buscar soluciones (Yun *et al.*, 2018, 2019, 2020a, 2020b).

De acuerdo con Muldoon (2005), la supervivencia de las multinacionales depende no solo de su competitividad y eficacia, sino que éstas deben también

ser capaces, para alcanzar el éxito empresarial a largo plazo, de manejar las complejas interacciones que surgen con los diferentes Estados, las numerosas instituciones multilaterales y los diversos movimientos sociales. Es necesario que jueguen nuevos papeles en la sociedad civil y en el tablero internacional a través de la paulatina incorporación en ellas de una visión estratégica apropiada para esos nuevos grupos de interés.

Algunas EMNs han comenzado a implementar una "política exterior corporativa estratégica", en la que la comunicación con los públicos extranjeros y el establecimiento de relaciones de calidad con los grupos de interés externos resultan clave para vencer las consecuencias y los peligros que puede suponer un determinado entorno a la hora de conseguir la "licencia social para operar" en los países de destino, poder ganar influencia y favorecer sus intereses. Esa política exterior se verá condicionada por su reputación corporativa y por el entorno institucional, cultural, social y económico de su país de origen.

Los grupos de interés, que pueden ser externos o internos a la empresa, son elementos claves de la visión estratégica de cualquier unidad estratégica de negocio, aunque no todos tienen la misma importancia, en función del entorno de la empresa, a la hora de influir en el proceso de toma de decisiones. Entre los grupos de interés clave encontramos los clientes, los empleados, los proveedores, los accionistas y aquellos que pueden calificarse como "proveedores de intangibles". Uno de los más importantes de estos últimos es la sociedad, que a su vez genera dos tipos de grupos de interés: la Administración, en todos sus niveles, y los medios de comunicación, que además de representar a la sociedad generan intangibles de gran importancia que son muy considerados entre las EMNs. Estos dos grupos de interés tienen también el papel, más o menos relevante en función del entorno geográfico, de juzgar la reputación corporativa de las empresas, por lo que resulta crucial tenerlos en cuenta para comprender la realidad y operar en ella (Rodríguez-Cánovas, 2011).

La diplomacia corporativa aparece entonces como un instrumento estratégico imprescindible para manejar la influencia de una empresa en su interacción con los actores públicos y con otros interlocutores no gubernamentales cuando opera en mercados exteriores. El impacto en la economía global de la actividad de las EMNs es cada vez mayor, pero también lo son la responsabilidad y los riesgos, especialmente en el entorno actual de los negocios, que es cada vez menos predecible, mas volátil, y envuelve más aspectos políticos que en las décadas anteriores (Bolewski, 2019).

1. El riesgo geopolítico, un factor relevante en los negocios actuales

Hoy día, las transacciones internacionales siguen operando en un contexto de incertidumbre y fragilidad de la economía mundial, con riesgos geopolíticos en aumento. Tal y como explica Chipman:

"En febrero de 2014, Rusia invadió la península ucraniana de Crimea y poco después, en apenas un mes, anunció su anexión, lo que marcó el comienzo de una de las mayores crisis estratégicas en Europa en años y supuso toda una llamada de atención para los líderes empresariales. Al mismo tiempo que eso ocurría el Banco de Inglaterra encuestó a ejecutivos empresariales sobre sus opiniones en relación al riesgo sistémico, y casi el sesenta por ciento de ellos citó el 'riesgo geopolítico' como el mayor reto al que se enfrentaban sus negocios, por delante de los ciberataques, de los desequilibrios financieros o incluso de la recesión económica, multiplicando por más de cuatro su valoración del año anterior" (Chipman, 2016: 36).

La crisis mundial de la pandemia del COVID-19, las consecuencias presentes y futuras del Brexit recientemente hecho realidad, las persistentes tensiones políticas y sociales en Oriente Próximo y el Norte de África, el capitalismo de estado de China, los continuos flujos de inmigrantes refugiados y los nuevos populismos en Europa, los ataques ciberterroristas y las *fakenews* son algunos ejemplos de las amenazas existentes en un entorno internacional donde las EMNs son cada vez más vulnerables a los riesgos geopolíticos (Van der Putten, 2018).

En esa nueva realidad, la geopolítica vuelve a convertirse, por tanto, en un elemento clave a gestionar, y las EMNs perciben claramente que necesitan desarrollar una nueva forma de pensar para operar con ella, porque su papel como agentes económicos y sociales se está transformando para adquirir también, en paralelo, un papel como agentes políticos y sociales. Las EMNs y sus máximos dirigentes han entrado en la actualidad en la arena diplomática (Ruël, 2020), un lugar donde la gestión adecuada de los grupos de interés y la posibilidad de conseguir la "licencia para operar" en el país de destino se convierten en elementos fundamentales para la supervivencia de los negocios internacionales.

Las EMNs no pueden esperar que haya "equilibrios de poder" o agentes externos que les ayuden a mantener su "status quo" en los países de destino. Tendrán éxito aquellas empresas que conviertan en uno de sus objetivos principales la obtención de experiencia en la gestión de asuntos internacionales en sus operaciones, y que internalicen en su gestión diaria elementos tradicionalmente utilizados por los gobiernos en sus acciones diplomáticas, con el fin de aumentar su habilidad para operar en el mercado global y desarrollar su propia "política exterior corporativa".

Según Chipman la política exterior de un país requiere que encuentre aliados locales y regionales, propicie unas condiciones favorables a sus intereses, recopile y analice inteligencia externa, adaptándose al mismo tiempo al entorno sociocultural del país de destino, sin que ello suponga renunciar a sus prin-

cipios éticos. Las empresas multinacionales que desarrollen su propia "política exterior" deben hacer eso y mucho más.

> *"Una empresa estadounidense que invierta en Ghana, por ejemplo, necesita comprender no solo la política exterior de Estados Unidos hacia Ghana y la política interna de Ghana, sino también la política china hacia Ghana, dada la influencia comercial de Beijing allí. Invertir en Myanmar exige comprender su compleja política interna pero también reconocer sus relaciones con China, la India y otros estados de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, todos los cuales tienen importantes intereses en el país" (Chipman, 2016: 39).*

Además, en mercados con alto crecimiento, la incertidumbre sobre la política doméstica, conduce a riesgos geopolíticos importantes. Así, en enero de 2016, tras la supresión de las sanciones económicas a Irán, tanto empresarios como inversores siguieron encontrando numerosas dificultades para operar allí, principalmente debido a la falta de apoyo bancario (Falahi, 2016). Sin embargo, también se puede afirmar que el desconocimiento por parte de inversores y empresarios acerca de la política interna del país, y sobre todo, de las relaciones entre ciertas empresas locales con su gobierno y también con su aparato de seguridad pudieron ser los responsables de la generación de esa desconfianza. Por el contrario, menos de cuarenta y ocho horas después de su suspensión, el entonces ministro de Asuntos Exteriores de España anunció que su país negociaba con Irán para que ese país construyera una refinería de crudo en la ciudad española de Algeciras, en la provincia de Cádiz (Reuters, 2016).

Para navegar en las complejidades geopolíticas del mundo moderno las empresas deben internalizar muchos de los elementos empleados tradicionalmente por el gobierno de un país. Para los Estados, la política exterior requiere que un país defina sus intereses, recoja y analice inteligencia externa, encuentre aliados regionales y locales y cultive un entorno propicio para el éxito de sus intereses. Un país debe ser consciente de las condiciones culturales donde opera, adaptando su estilo de compromiso tanto como sea necesario sin renunciar a sus principios morales. Pero las EMNs deben hacer esto y mucho más. Hoy en día, las EMNs controlan directamente su imagen y su reputación internacional, por lo que pocas quieren ser vistas principalmente como el brazo comercial de un país concreto, algo que ya sucedió con las Compañías británica y holandesa de las Indias Orientales entre los siglos XVII y XIX. Las empresas tampoco quieren seguir el ejemplo de UFC,[2] que asumió un papel relevante en el golpe de estado en Guatemala en 1954, auspiciado por la CIA, al percibir amenazado su poder –UFC controlaba tierras, telecomunicaciones y el puerto en Guatemala– cuando el presidente Jacobo Árbenz propuso una

[2] United Fruit Company (UFC), hoy Chiquita Brands International, es la principal distribuidora de plátanos de EE.UU.

reforma agraria (BBC Mundo, 2011). Actuaciones como éstas generaron desconfianza hacia las EMNs, que hasta finales del siglo XX se han esforzado para parecer políticamente neutrales (Chipman, 2016).

Además, de acuerdo con Riordan (2014), las EMNs no pueden depender por siempre de la protección de sus gobiernos cada vez que surja un conflicto importante, ni tampoco del Derecho Internacional. Un caso relativamente reciente es el de la multinacional petrolera española Repsol, que tras ver expropiada su filial YPF por el Estado argentino, comprobó estupefacta cómo la Administración de su país no le prestó el apoyo suficiente, y menos aún la Comisión Europea, debido a que ambas debían valorar otros "intereses" en el país argentino. Mientras tanto, Estados Unidos respaldó la expropiación, propiciando un acuerdo entre Chevron e YPF, debido a la preocupación del gobierno norteamericano ante la posible entrada de China en el sector energético argentino.

La realidad es, pues, que hoy las empresas deben adaptarse sin falta al entorno político en el que actúan ¿No podría haber anticipado Repsol la expropiación de sus activos en un país en el que a esa fecha ya había invertido millones de dólares? Una respuesta positiva a esa pregunta requeriría una mayor capacidad para comprender no solo el impacto de los cambios en la tecnología, sino también el de los grupos de interés en la estrategia organizacional (Henisz, 2016). Por lo tanto, las EMNs deben ser capaces de utilizar estratégicamente la diplomacia corporativa para aumentar su capacidad de desenvolverse en entornos exteriores mediante una adecuada y necesaria "política exterior corporativa".

2. El entorno de "no mercado" demanda otro tipo de dirección estratégica

Los mercados constituyen mecanismos sencillos, pero poderosos, en los que se producen relaciones de causa-efecto uniformes y generalmente predecibles (Bach, 2010). En este sentido, cabe recordar que las EMNs se han erigido en actores internacionales que generan valor en los mercados de destino principalmente gracias a su impacto económico, pero también social; así, por un lado, la globalización de los mercados ha dado un enorme poder a las EMNs, cuya influencia internacional aumenta en paralelo a su contribución al Producto Interior Bruto de los países donde invierten, entre otros factores. Los informes anuales de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) muestran que la Inversión Directa en el Exterior (IDE) ha crecido sin descanso durante las últimas décadas, pese a que la crisis sanitaria por el COVID-19 ha cambiado la tendencia.[3] En cuanto a

[3] Según el informe *InvestmentTrends Monitor* de la UNCTAD la crisis sanitaria ha hecho que la IDE global colapsara en 2020, cayendo un 42% hasta los €859.000 millones, desde los €1,5 billones en 2019 (UNCTAD, 2021: 1). De modo particular, la caída de los flujos de IDE en Latinoamérica y el Caribe fue del 37%, hasta los €101.000 millones (UNCTAD, 2021: 6).

la contribución de las EMNs a los ingresos de un país, la UNCTAD señala que las EMNs son importantes contribuyentes de impuestos en todo el mundo, sobre todo en países en desarrollo. Así, en su *Informe de Inversión Global* de 2015 estimaba que la contribución de las filiales en el extranjero a los presupuestos gubernamentales era de 730.000 millones de € anuales (2015), lo que suponía una media del 23% de los pagos empresariales y el 10% del total de lo que ingresan los gobiernos. Antes de esta situación actual decreciente, recordaba el informe que en los países desarrollados estas aportaciones eran menores -del 15 y el 5%, respectivamente-, lo que denota la mayor dependencia que los países en desarrollo tienen de estas contribuciones.

Como consecuencia de esto, el impacto de las EMNs en estos países es cada vez mayor, como crucial es el papel que estas juegan en la sociedad de destino. Hasta hace pocos años, una EMN no dejaba de ser un ente centralizado cuyas filiales y sucursales se dedicaban a generar empleo y riqueza para la matriz con la producción de bienes y servicios. Pero con el paso del tiempo se percataron de que si trascendían su función tradicional y tomaban un papel activo dentro de la sociedad, generarían nuevas y mejores oportunidades de negocio, por lo que gradualmente se fueron implicando en el desarrollo del país. Para Reixach esto se refleja en que "las corporaciones transnacionales dejan de ser únicamente extractivas de riqueza de un territorio determinado, para pasar a ser creadoras de mercados y parte importante de cada sociedad particular" (Reixach, 2010: 118). Así, no solo invierten en acciones de otras compañías, sino que además crean fundaciones y otras organizaciones, ofrecen apoyo a ONGs e incluso intentan ser reconocidas en el extranjero como un símbolo de un país o como determinados valores, lo que les otorga un mayor poder simbólico (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009).

Como puede deducirse, las EMNs que quieran crear un entorno positivo para los negocios en mercados internacionales deberán fijar una gestión estratégica, con sus objetivos y sus líneas de actuación, que les permita desenvolverse en un entorno dinámico y cuyo desarrollo proceda de una visión dirigida tanto al interior como al exterior, hacia las distintas esferas socioculturales, políticas, económicas o legales que condicionan las dinámicas de los mercados internacionales. En dicha gestión deberán quedar perfectamente fijadas las "estrategias de mercado" y las "estrategias de no mercado",[4] un marco este último en el que se inscribe plenamente la Diplomacia Corporativa, y que es

[4] Bach propone distinguir entre el entorno de mercado (las relaciones entre los competidores de la industria y entre la industria con sus proveedores, clientes, etc.) y el de no mercado –también ajeno al mercado o extramercado-, entendido como el conjunto de interacciones producidas fuera del mercado pero que condicionan la dinámica de este, afectando la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos de negocio (Bach, 2010b).

especialmente importante en una sociedad socialista como Cuba, donde las empreas públicas con vocación internacional deben jugar un papel básico en la arquitectura estratégica del país.

Y es que la proliferación de grupos de interés que buscan influir en la actuación de las EMNs –*formalmente* con regulaciones y leyes, e *informalmente* a través de diversas fórmulas como el activismo o la presión social–, está provocando que estas deban lograr la confianza de aquellos, así como una voluntad política favorable de las instituciones en los países de destino. Por tanto, si una empresa quiere competir por el beneficio empresarial y por el posicionamiento, no debe actuar solo sobre las variables que configuran su mercado, sino también las del no mercado, es decir, sobre el tablero político, mediante actuaciones con las que influir en los organismos que regulan ese mercado y con las que contribuir en la elaboración de leyes o regulaciones favorables a los intereses de su industria y, por tanto, a los suyos propios.

Así, mientras algunas acciones que definen la estrategia de mercado dentro de la empresa pueden ser la fijación de precios, la mejora de la calidad o el desarrollo de nuevos productos (Baron, 1999), los entornos ajenos al mercado, al ser menos predecibles y uniformes, requieren estrategias que conviertan la influencia política y social –el *softpower*– (poder blando) en ventaja competitiva, gracias a estrategias de políticas públicas, como por ejemplo el *lobby* y la relación con los reguladores, o a estrategias más privadas, como la creación de coaliciones con grupos activistas u ONGs, el *networking* con grupos de interés clave, el patrocinio, la investigación, las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa o las publicaciones.

En los últimos años se aprecia cómo las EMNs prestan más atención a esas estrategias de "no mercado", y comienzan a integrarlas con sus habituales estrategias de mercado, y con el control y el estudio de aquellos elementos que provocan el cambio en el entorno político, sociocultural, ecológico y empresarial que las rodean (Gorostidi y Xiao, 2014). De esa forma, esas EMNs asumen un rol de desarrollo social en los mercados locales de destino, ganando así su confianza, adquiriendo allí un rol institucional y, con ello, una "ventaja competitiva sostenible" con respecto a sus competidoras.

Ordeix-Rigo y Duarte vinculan directamente este comportamiento a la apuesta estratégica de algunas EMNs por la diplomacia corporativa (DC). Estos autores sostienen que las corporaciones, al tener que satisfacer las expectativas de un gran número de grupos de interés, cuando invierten en diplomacia corporativa buscan adquirir nuevos roles en la sociedad, hasta el punto de que incluso ya están adquiriendo algunos de los roles asociados generalmente a los gobiernos, pues su alcance es tal que su entorno político (compuesto por todos aquellos afectados por las decisiones de la corporación) "es comparable [al de los gobiernos] en trascendencia y en poder económico o social" (Or-

deix-Rigo y Duarte, 2009: 556). Estos roles tienen lugar, por ejemplo, cuando el presidente o el director general de una empresa adquiere un rol que trasciende el de mero gestor o estratega, para convertirse en un líder político o un estadista. Camuñas afirma al respecto que el máximo representante de una compañía "juega un papel mucho más político y visible" en el entorno actual de la empresa (Camuñas, 2012: 113).

Hay casos donde los consulados y las embajadas del país del que procede la EMN no se sienten preparados de cara a la implicación en diplomacia comercial necesaria para encontrar socios en países como China, y en los que la experiencia de 'diplomáticos corporativos' como antiguos embajadores, ministros o políticos, por ejemplo, resulta útil. Es el caso de Telefónica, que en 2009 consiguió en China un hito al alcance de pocas EMNs, "que una compañía china entre en el capital de una empresa extranjera sin tomar el control" (Muñoz, 2009). La clave fue una gran labor de DC por parte de la empresa española, que contó con la ayuda de asesores que, conociendo el entorno local chino, hicieron numerosos gestos de diplomacia en favor del negocio en discusión.

Asimismo, algunas EMNs se empiezan a comprometer directamente con el desarrollo de los mercados donde están presentes, ganándose con ello su empatía y también su confianza. Al hacerlo, gracias a sus enormes recursos económicos y humanos, a su poder y a sus relaciones ejecutivas, estas tratan de asumir un papel institucional en la sociedad y adquieren con ello ventaja en relación a aquellos competidores que no pueden involucrarse en este tipo de estrategias. En esta línea lo novedoso es la necesidad de pasar de la comunicación y el mensaje a la acción; es decir, no basta con decir que una empresa es socialmente responsable, sino que además hay que contribuir con proyectos reales. Así, de nuevo Telefónica, que tiene grandes intereses en Latinoamérica, desarrolla desde 1998 una estrategia de "no mercado", a través de su fundación, mediante el "programa Proniño" que atiende a niños y adolescentes con el fin de contribuir a erradicar el trabajo infantil; y desde 2016 el programa "ProFuturo", en colaboración con la "Fundación Bancaria La Caixa", para acercar la educación digital a los niños de entornos vulnerables en numerosos países de América Latina, África y Asia.

Otro ejemplo de cómo ampliar el tablero de juego competitivo de una EMN más allá del mercado, a través de las estrategias de "no mercado", es el proyecto piloto que la multinacional Toyota, líder en el mercado mundial de coches híbridos (Van Dijck y Valiente, 2014) desarrolló en 2010. Lanzó su nuevo híbrido enchufable, el "Prius Plug-In", un automóvil que reducía de manera considerable las emisiones de dióxido de carbono y después de presionar al Estado de California, con el apoyo de grupos ecologistas, consiguió que el "Prius Plug-In" accediera, aun con un solo ocupante, a los carriles estatales o "carpoollanes", reservados a los automóviles compartidos para ir al trabajo en

zonas de mucho tráfico, y que sus propietarios pudieran estacionar su vehículo de forma gratuita en las zonas de aparcamiento de varias grandes ciudades. De esa forma, con una reducida inversión financiera, Toyota integró esa gestión estratégica de "no mercado" con su estrategia de mercado para vender el coche, consiguiendo una "ventaja competitiva sostenida"; y, por otra parte, el Estado de California, con una acción sin apenas coste, realzó su prestigio en el ámbito de la protección del medio ambiente.

3. Una gestión estratégica eficaz necesita los intangibles

Actualmente, la globalización y los avances tecnológicos han propiciado un mayor control de la sociedad civil sobre las decisiones de las EMNs, y una exigencia creciente de un desarrollo económico sostenible más allá de las fronteras de sus países de origen. Es fácil comprobar que, a través de las redes sociales y otros medios TICs, las EMNs son capaces de presentar de forma *online* servicios de co-creación, de información y venta, o de atención al cliente, etc., por medio de los que su público objetivo puede acercarse directamente a ellas, comunicar sus percepciones sobre cómo sus actuaciones contribuyen, o no, al desarrollo sostenible del entorno y llegar incluso a recomendarlas si hiciera falta, es decir, a ser prescriptores.

Esa transformación de la organización de las relaciones internacionales ha tenido su efecto en las esferas económica, social y política, y ha hecho que las empresas, como indican Fombrun y Van Riel(2003), reconozcan que deben fomentar las relaciones no solo con quienes compran sus productos y servicios y sus accionistas, sino también con los grupos de interés clave, como las comunidades locales, los trabajadores, las ONGs, la prensa o la administración pública, porque la calidad de cada una de esas relaciones configura la imagen que percibe cada uno de dichos stakeholder (grupos de interés). Henisz lo explica comentando que los directivos de las EMNs luchan por:

> *"…ganar la competición estratégica por los corazones y las mentes de los grupos de interés externos, que se diferencian de ellos fundamentalmente en su visión del mundo, en su comprensión de la economía de mercado y en sus aspiraciones y miedos, y cuyas opiniones colectivas sobre las EMNs conforman el competitivo panorama de la economía global" (Henisz, 2014: xii).*

La forma en que la empresa interactúa a lo largo del tiempo con su entorno genera percepciones en los grupos de interés. En ese sentido, tal y como afirma Casado (2011), la supervivencia de una empresa a largo plazo viene descrita por su capacidad para alcanzar las expectativas en el tiempo y por entregar valor a aquellos a los que va dirigida su acción.

Hasta hace poco tiempo la fuente principal de legitimidad y de respeto de una empresa han sido los resultados de su cuenta de pérdidas y ganancias y su aportación a la actividad económica del entorno, pero durante los últimos años

las empresas e instituciones se han visto obligados, en parte gracias al activismo social y a la presión de las organizaciones de consumidores, ecologistas, sindicales o de derechos humanos, pero también de los medios de comunicación y los organismos reguladores, a considerar que todos esos agentes sociales son fundamentales a la hora de diseñar el modelo de negocio de la empresa.

Ese transcendental cambio ha hecho que los líderes empresariales de las EMNs deban estar más atentos y ser más flexibles a las nuevas exigencias políticas y sociales acerca de sus operaciones, porque se han ampliado de forma considerable los grupos de interés a los que deben prestar atención. Ya no se puede tener solo en cuenta a los accionistas o inversores, sino que han aparecido otros muchos grupos de interés cuyas opiniones deben ser tenidas en consideración, y que deberían participar en la definición de su misión, su visión, su estrategia e incluso en sus prácticas de marketing y comerciales.

La legitimidad y el respeto que una empresa necesita para sobrevivir en un entorno tan competitivo y complejo como el actual, ya no se obtienen solo a través de sus resultados económicos, sino que responden, según Cachinero:

> *"…a una quíntuple cuenta de resultados compuesta, de forma combinada, por la económico-financiera, a la que se suman, en creciente importancia y, ya en algunos casos, en igualdad de condiciones, la medioambiental, la de la gestión del talento, la de la gobernanza o la ética y la social" (Cachinero, 2012: 27).*

En la actualidad, el mercado, sus prescriptores y sus analistas pueden fácilmente, por ejemplo, recomendar inversiones basándose en el grado de compromiso de las empresas con la sociedad del destino en la que realizan sus actividades, y en su respeto a las personas y el medio ambiente. Las empresas necesitan, por tanto, diferenciarse de sus competidores, aumentando el atractivo de sus negocios, anticipándose a conflictos futuros y siendo capaces de hacer ver que sus acciones son siempre responsables y transparentes.

Con ese objetivo, las EMNs exhiben un interés creciente por una gestión eficaz de los llamados activos intangibles, especialmente por la reputación corporativa, lo que se refleja no solo en el ámbito profesional sino también en el académico. De hecho, las multinacionales líderes con una gran reputación y con más éxito en el exterior son las que han conseguido cambiar desde un estilo de negocio fundamentado en la gestión de sus elementos tangibles, ya sea el éxito de sus productos, su gestión de precios, su sistema de distribución o su política de promoción, a otro modelo que se interesa, además, por gestionar adecuadamente los "activos intangibles", como la marca, la responsabilidad social corporativa, la comunicación, la cultura corporativa, etc.

Ese novedoso paradigma está reformulando los pilares clásicos de la gestión empresarial, que actualmente está basada no tanto en la obtención de

resultados como en el comportamiento adecuado con sus grupos de interés. La preocupación creciente de las EMNs por crear, desarrollar una confianza y una lealtad estable con aquellos a los que se dirigen las ha llevado a introducir paultinamente los "activos intangibles" que permiten cubrir esas necesidades, así como generar valor.

Además, hay que asumir que actualmente se compite en un entorno en el que las personas compran productos y servicios, trabajan o invierten basándose tanto en sus expectativas sobre los productos o servicios de la empresa, como en el valor de los "activos intangibles", y en la reputación corporativa, es decir, en criterios de confianza, como la estima y admiración hacia aquellas empresas e instituciones de su país que apoyan la actividad de la EMN. Afirma Egea:

> *"La economía de los intangibles y la reputación corporativa emergió en el mundo empresarial hace unos veinte años, a partir de las crisis que llevaron a la desaparición de grandes empresas que ocupaban puestos destacados en sus respectivos rankings, como WorldCom, Enron, Tyco, Arthur Andersen o Ahold. Sin embargo, ese concepto solo empezó a consolidarse cuando su significado fue más allá del contexto puntual y cortoplacista de las crisis, es decir, cuando la reputación corporativa empezó a verse no solo como escudo ante la crisis, sino también como un modo de aumentar el valor de las empresas de forma sostenida en el tiempo, es decir como una "ventaja competitiva sostenible" (Egea, 2016: 143).*

Por ello, la gestión de la reputación corporativa se percibe hoy en día como una herramienta estratégica imprescindible y una de las máximas prioridades en las agendas de todos los altos directivos de las EMNs, que ya son conscientes, por ejemplo, de la evidente influencia de los medios de comunicación en la reputación corporativa de su empresa.

Además, y con la protección del Estado como *stake holder* (grupo de interés) regulador y suministrador de "activos intangibles", han surgido muchas organizaciones del "Tercer Sector", ya sean colegios profesionales, asociaciones, grupos ecologistas y otras ONGs que generan tendencias sobre lo que es o no es correcto, y crean "activos intangibles", por lo que actualmente también poseen la capacidad de influir en todas las esferas sociales.

En este nuevo ciclo de la economía, los consumidores demandan cada vez más transparencia, fiabilidad y credibilidad en todos los comportamientos e informaciones de las empresas, y los "intangibles" son un elemento clave en la decisión de los consumidores.

Se trata de un nuevo contexto en el que el poder está en manos de los grupos de interés, y las empresas y las instituciones han de estar a su disposición. Para tener éxito en él las empresas deben ser capaces de entender el contexto sociocultural mejor que lo hacen sus competidores, lograr una "ventaja com-

petitiva sostenible" en el tiempo y afianzar su relación con sus stakeholder (grupos de interés) claves (Carreras *et al.*, 2013).

4. La Diplomacia Corporativa como elemento estratégico

La gestión óptima de los "activos intangibles" ha adquirido mayor importancia para la gestión estratégica de las EMNs, y, la responsabilidad social corporativa, las relaciones institucionales, el *lobby* y la reputación corporativa suponen, por separado, herramientas de gran importancia como palancas que generan valor e influencia.

En el exterior, el uso cada vez más frecuente de la diplomacia corporativa ha impulsado a las EMNs a establecer sus propios "cuerpos diplomáticos corporativos" para llevar a cabo, sin la intervención de los servicios diplomáticos de sus Estados de origen, no solo actuaciones unilaterales con otros actores internacionales -sean o no estatales-, sino, además, la representación de sus intereses comerciales en los lugares clave de decisión internacional.

Por tanto, los "diplomáticos corporativos" serán aquellos que lleven a cabo la negociación, y quienes logren compromisos con los operadores públicos locales, y también los que demuestren sensibilidad a las demandas y deseos de las organizaciones del tercer sector, domésticas e internacionales, que están alertas a las operaciones de la EMNs (Saner y Yiu, 2005).

Además, cuando el contexto de las relaciones económicas internacionales está compuesto por patrones complejos de interdependencia e interacción, la influencia es clave.

Por una parte, se comprueba que, mediante el impulso que procede de la globalización, las EMNs están muy interesadas en la expansión mediante la adquisición, fusión y otras fórmulas de cooperar, y por ello aumentan sus esfuerzos en influir a su favor en las políticas tanto nacionales como internacionales. Pero, además, las empresas multinacionales crean pactos supranacionales para controlar la estabilidad y los resultados de sus operaciones, y consolidar sus intentos de "lobby directo" con las organizaciones reguladoras transnacionales y con los Estados.

Y, por otro lado, los gobiernos compiten por los beneficios económicos y solicitan, a su vez, la colaboración de otros países amigos para avocar a los organismos reguladores en su propio beneficio. Esos Estados, a su vez, compiten entre sí para atraer inversiones directas, echan a otros para acceder a los mercados en favor de sus corporaciones nacionales y pretenden proteger sus mercados nacionales con barreras arancelarias y no arancelarias. Por último, en esos modelos de interdependencia se encuentran también las ONGs, las organizaciones no estatales que están logrando mayor influencia, porque han conseguido organizarse y presionar con fuerza fuera de las fronteras de su país siendo capaces de influir en el diseño y puesta en marcha de todas sus acciones en los asuntos de política económica internacional.

La cada vez mayor interdependencia económica y política entre los Estados y los mercados obliga a las EMNs y a los gobiernos a manejar un entorno complejo de relaciones divididas que son vigiladas y valoradas, en todo momento, por las ONGs, que demandan cada vez más una mayor transparencia y responsabilidad en todas sus actuaciones.

Varias multinacionales han optado por comenzar ofensivas "diplomáticas" en diversos escenarios, y por medio de varios canales de comunicación, que les facilitan gestionar adecuadamente esos menesteres y ejercer su influencia al más alto de los niveles, con el fin de poder manejar de la mejor manera posible su relación con los grupos de interés vitales y conseguir acceder a los mercados, anticipándose a los posibles conflictos que puedan derivarse de su actuación en el futuro. Fundamentan, por tanto, su estrategia de actuación internacional en la diplomacia corporativa, que se convierte en un instrumento de gestión estratégica al definir la influencia de la empresa en su interacción con la Administración Pública y otras organizaciones no gubernamentales.

Además, si las compañías asumen la diplomacia corporativa incrementarán no solo su poder sino también su legitimidad, puesto que así satisfacen una demanda de mercado, pero, además, una demanda social (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009).

Sin embargo, no existe una definición exacta y universal de Diplomacia Corporativa, por lo que nos preguntamos, ¿qué es exactamente y cómo funciona?

Henisz (2014) define la diplomacia corporativa como la capacidad de ganar los corazones y las mentes de las partes interesadas externas en apoyo de una misión organizativa. Los diplomáticos corporativos desempeñan un papel central no solo en la detección de riesgos y oportunidades en el entorno externo, sino también en la configuración de respuestas estratégicas a corto y largo plazos en todas las funciones de sus organizaciones (Henisz, 2016). Este profesor de Wharton afirma que la diplomacia corporativa crea valor empresarial real para los accionistas y la sociedad cuando la empresa es capaz de integrar estratégicamente funciones relacionadas con los grupos de interés como la sostenibilidad, los asuntos gubernamentales, las relaciones comunitarias o las comunicaciones corporativas. Él cree que, en el actual contexto donde los negocios, la política y la sociedad chocan, las EMNs deben elevar la diplomacia corporativa al nivel estratégico, dotándola de sofisticadas herramientas de gestión para generar valor.

Por otro lado, Bolewski (2018) define la DC como un enfoque empresarial y una práctica de gestión de la influencia cuyo principal objetivo es gestionar estratégicamente la concepción de la empresa por parte de las partes interesadas en su actividad. Se trata de que, aunque las empresas no asuman un rol estatal, sí sea percibido de esa manera por los grupos de interés del país de destino, a través de la generación de reputación e influencia en sus percepcio-

nes. Por ejemplo, la diplomacia corporativa recientemente demostró ser más eficiente que la diplomacia estatal durante los primeros meses de la pandemia de COVID-19, porque las empresas multinacionales europeas lograron llevar "equipos de protección personal" a sus países de origen más rápido que los gobiernos de los países más afectados y sus redes de diplomacia pública. Eso muestra que las EMNs pueden asumir, de alguna manera y en situaciones específicas, el papel de un Estado-nación en los mercados extranjeros.

Asimismo, Bier y White (2020) ven la diplomacia corporativa como un componente de la diplomacia cultural, que a su vez actúa como el motor de poder blando o "softpower" de la diplomacia pública de un Estado. Los académicos y profesionales han reconocido el papel, cada vez mayor, de las empresas como actores sociales y no estatales en la promoción del entendimiento cultural.

Sin embargo, a nuestro juicio, para realizar una aportación útil al estado de la cuestión e implementar modelos de dirección estratégica basados en la DC y la influencia en empresas que operan en mercados foráneos es necesario incluir referencias a las redes de internacionalización y de colaboración que estas deben forjar, a los mapas de grupos de interés que también han de crear, a su presencia en los diversos centros de decisión política y sectorial, a las plataformas de visibilidad social de las que no deben ausentarse o a las labores de inteligencia, elementos todos ellos en sintonía con los empleados por el Estado gracias a los instrumentos de la diplomacia clásica. Así, según Egea:

> *"Diplomacia corporativa es un instrumento enmarcado en una 'política exterior corporativa' que permite propiciar entornos favorables para los intereses de la empresa mediante la gestión efectiva de su influencia política y su implicación en la sociedad de acogida, gracias a mecanismos propios de la diplomacia estatal que le otorgan un papel institucional y mayor legitimidad para operar, lo que se traduce en ventaja competitiva" (Egea, 2016: 336).*

Y es que en la DC, el impacto de la empresa en el entorno anfitrión adquiere mayor importancia que los propios recursos o las dimensiones de la compañía; por ello, en nuestra concepción de la DC se entiende que más allá de los recursos económicos de la empresa, los componentes críticos para adquirir y desarrollar la influencia –y por tanto, para ser capaces de implementar una dirección estratégica basada en la DC– son básicamente cuatro: la recopilación y análisis de información a través de la *inteligencia*; el desarrollo de *redes de contactos* o *networking* con grupos de interés externos; la gestión de la *reputación corporativa* y con ella de las percepciones; y la gestión de los asuntos públicos con los reguladores a través de acciones de *lobbying*, punta de lanza de la DC en la representación y defensa de los intereses empresariales en los centros clave de decisión.

Como puede inferirse, la selección de estas herramientas tiene en cuenta no únicamente la literatura consultada y el análisis de las funciones y rasgos

de la DC por parte de diversos investigadores, sino también el marco para la creación de estrategias no de mercado, que como se ha advertido en páginas anteriores debería formar parte de la estrategia integral de DC de aquellas empresas que operan en el exterior o tienen intención de hacerlo. Se trata además de instrumentos que hasta hoy se estudian y se utilizan por separado tanto en las universidades y escuelas de negocios como en las empresas, por lo que se podrá advertir que algunas de sus funciones se repiten o solapan en más de una ocasión. Es por ello que, a nuestro juicio, se hace necesaria para el análisis de la DC una relación *integrada* de todos ellos.

Hoy en día, en la llamada "cuarta Revolución Industrial", la dinámica de la innovación abierta está aumentando rápidamente, dando lugar a un contexto en el que se incrementa la exigencia de entender la cultura, que puede controlar esa dinámica (Yun *et al.*, 2020a). En ese sentido, es importante destacar que la diplomacia corporativa tiene un efecto positivo directo en el desempeño de la empresa con respecto a "indicadores no financieros": el intercambio de conocimientos, la reputación corporativa, la imagen de la empresa y las posibilidades de marketing (Ruël y Suren, 2018), donde la comprensión cultural también debe desempeñar un papel crucial para ayudar a las empresas a ejercer influencia, anticipar amenazas potenciales y aprovechar oportunidades en los países de destino.

La falta de coordinación o sinergias en los intercambios de información reducen sin duda el potencial de la diplomacia corporativa para introducir una "visión institucional" en la "visión económica" de las EMNs en su actuación en los diferentes países donde operan.

Por fortuna, actualmente la transparencia y visibilidad del entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades ha alcanzado un nivel hasta ahora desconocido, tal y como afirman Llorente y Cuenca (2012), por lo que las empresas que quieran actuar en el exterior deben saber que cada país, región o comunidad tiene unas señas de identidad propias, así como una forma de actuar y de ser propias que las hacen diferentes.

Un ejemplo puede ser el problema que una gran empresa farmacéutica puede tener para entrar en el mercado español, al tener que negociar con los diecisiete sistemas sanitarios de cada una de las diecisiete comunidades autónomas en las que se divide el país; o el que se encontró una aerolínea como la británica EasyJet, que durante los últimos años ha debido negociar su relación comercial con los veintisiete Estados de la Unión ante el inminente Brexit, una realidad desde el 1 de enero de 2021.

Asimismo, no se puede obviar que la actividad de las multinacionales en entornos poco estables las expone a conflictos políticos y de carácter "no comercial", que pueden menoscabar seriamente sus rendimientos empresariales y sus actividades foráneas, lo que puede perjudicar su reputación corporativa

en sus lugares de origen. Por ello, no es extraño, que los gestores y líderes empresariales se empiecen a interesar por lograr competencias y capacidades diplomáticas, con la finalidad de gestionar adecuadamente sus relaciones con los grupos de interés, principalmente con los que se encuentran ubicados en el exterior.

En ese modo de comprender la dirección y la gestión empresarial es imprescindible mantener buenas relaciones con los grupos de interés externos, y poner en práctica una adecuada diplomacia corporativa que permita conocer "quiénes son", "dónde se les puede encontrar", "cómo piensan", "qué les preocupa", "qué opinan sobre la actividad de la empresa" y también "cómo poder recabar su ayuda" en ciertos asuntos. De esa manera una EMN podrá crear una "ventaja competitiva sostenible" que ayude a su viabilidad económica presente y futura.

CONCLUSIONES

Este trabajo pretende resaltar el potencial estratégico de la diplomacia corporativa para poder llevar una "visión institucional" a la tradicional "visión económica" de las empresas multinacionales en los mercados de los diferentes países donde actúan, y transformarla en una "ventaja competitiva sostenible".

De esa forma, la diplomacia corporativa se vislumbra como una herramienta fundamental de la estrategia corporativa de la empresa, con el fin de tangibilizar ese "softpower" de las EMNs, su capacidad de persuasión o atracción a través de la cultura, las ideas o los valores, y utilizarlo en las esferas económico-social, cultural y política, para asegurar la aceptación de la empresa como una "institución" más en el mercado de destino, pero "diferenciada", capaz de anticiparse a los conflictos potenciales y de demostrar que todas sus acciones son tanto responsables como transparentes.

El auge de la diplomacia corporativa como un elemento estratégico de primer nivel es patente, y hay una demanda creciente, por parte de las EMNs, de ejecutivos "diplomáticos" que estén capacitados para entender y manejar las conexiones complejas entre los negocios, la política y las relaciones internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bach, D. y Allen, D. B. (2010). Lo que todo consejero delegado debería saber sobre estrategias ajenas al mercado. *Harvard Deusto Business Review*, junio, pp. 11-21.

Baron, D. P. (1999). Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics. *Business and Politics*, 1(1), 7-34.

BBC Mundo (2011). Guatemala: una disculpa que tardó 57 años. *BBC Mundo*, 20/10. http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111019_guatemala_arbenz_perdon_2_cch.shtml, Consultado el 31/12/2020.

Bier, L. M. y White, C. (2020). Cultural diplomacy as corporate strategy: an analysis of Pasona Group's 'New Tohoku' program in Japan. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(1), 1-13.

Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 4(2), 107-138.

Bolewski, W. (2019). Diplomatic engagement with transnational corporations: A path to sustainable governance. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 5(1), 42-52.

Cachinero, J. (2012). Por fin, la reputación ya está aquí. En: Llorente, J., Cuenca, O. *et al. Innovación y reputación*, pp. 24-41. d+i Llorente & Cuenca, Madrid.

Camuñas, A. (2012). Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España. VV.AA., *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, Colección Escuela Diplomática, Madrid, pp. 107-117.

Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*, LID Editorial, Madrid, pp. 1-513.

Casado, A. (2011). *The Chief Reputation Officer (CRO): Un Nuevo Modelo para la Reputación Corporativa*, Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga.

Chipman, J. (2016). Why Your Company Needs a Foreign Policy. *Harvard Business Review*, septiembre, pp. 36-43.

Egea, M. (2016). Poder e influencia para operar en mercados internacionales: la diplomacia corporative como herramienta de dirección estratégica. Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Murcia (UCAM), Guadalupe (Murcia).

Falahi, A. (2016). España apoyará a las empresas que busquen entrar en el mercado iraní. *El País*, 12/5. http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463046232_417573.html, Consultado el 31/12/2020.

Fombrun, C. y Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall/Financial Times, Nueva Jersey, pp. 1-273.

Gorostidi, H. y Xiao, Z. (2014). Non-Market Strategy: A Contemporary Literature Review of its Application Considering the Importance of the Social, Ecological, and Political Environments. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 81-92.

Henisz, W. J. (2014). *Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. Greenleaf Publishing, Sheffield (UK), pp. 1-203.

Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183.

Llorente, J. A., Cuenca, O. *et al.* (2012). *Innovación y reputación*, d+i Llorente & Cuenca, Madrid, pp. 1-313.

Molleda, J. C. (2011). Global political public relations, public diplomacy, and corporate foreign policy. In: Strömbäck, J., Kiousis, S., Eds., *Political Public Relations: Principles and Applications*, pp. 274–293, Routledge: New York.

Muldoon, J. P. J. (2005). The Diplomacy of Business. *Diplomacy and Statecraft*, 16, pp. 341-359.

Muñoz, R. (2009). La tercera operadora china entra en el capital de Telefónica. *El País*, 07/09. http://elpais.com/diario/2009/09/07/economia/1252274405_850215.html, Consultado el 31/12/2020.

Ordeix-Rigo, E. y Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549-564.

Reixach, J. M. (2010). Los nuevos embajadores. En: Ibáñez, N. (ed.). *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Aecid, pp. 115-121.

Reuters (2016). Margallo desvela que España negocia con Irán la construcción de una refinería en Algeciras. *Público*, 18/01, http://www.publico.es/espana/margallo-desvela-espana-negocia-construccion.html, Consultado el 31/12/2020.

Riordan, S. (2014). Business Diplomacy. Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environmen, Diplomacy and Foreign Affairs. *Policy Brief*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', pp. 1-6.

Rodríguez Cánovas, B. (2011). El management de los stakeholders. En: P. Montañés et al., *Aquí, ¿quién manda?*, pp. 1-17, Prentice Hall, Madrid.

Ruël, H. (2020). Multinational Corporations as Diplomatic Actors: An Exploration of the Concept of Business Diplomacy. *Diplomatica*, 2, pp. 1–12.

Ruël, H., Suren, L. (2018). International Business Diplomacy: How Can Multinational Corporations Deal with Global Challenges? *Advanced Series in Managament*, 2, 3-31.

Saner, R. y Yiu, L. (2005). Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe: Evidence from Swiss Pharmaceutical and Agro-Industrial Global Companies. *Organizational Dynamics*, 34(3), 298-312.

UNCTAD (2015). World Investment Report 2015. Reforming International Investment Governance, Geneva, UN Publication. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf

UNCTAD (2021). Investment Trends Monitor, Issue 38 (January 2021). https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiainf2021d1_en.pdf

Van der Putten, F. P. (2018). The Growing Relevance of Geopolitics for European Business. *Policy Brief*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', may, pp. 1-6.

Van Dijck, K. y Valiente, J. (2014). Un caso de éxito: la introducción de la tecnología híbrida. APRI (AA.VV.) *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?,* Algón, Granada, pp. 107-119.

Yun, J. J., Won, D., Park, K. (2018). Entrepreneurial cyclical dynamics of open innovation. *Journal of EvolutionaryEconomics*, 28, pp.1151–1174.

Yun, J. J., Liu, Z. (2019). Micro- and Macro-Dynamics of Open Innovation with a Quadruple-Helix Model. *Sustainability*, 11 (12), p. 3301.

Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., Yigitcanlar, T. (2020a).The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12 (12), p. 5076.

Yun, J. J., Kim, D. C., Yan, M. R. (2020b). Open Innovation Engineering—Preliminary Study on New Entrance of Technology to Market. *Electronics*, 9(5), 791.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran originalidad de la presente investigación y ausencia de plagios en la misma. Además, aseguran que existe ausencia de conflicto de intereses en este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

MANUEL ALEJANDRO EGEA MEDRANO. Aportó el tema de investigación y participó en el diseño, análisis de los fundamentos teóricos y redacción del artículo.

MARÍA CONCEPCIÓN PARRA MEROÑO. Participó en el diseño, análisis de los fundamentos teóricos y redacción del artículo.

GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA. Participó en el diseño, análisis de los fundamentos teóricos, redacción del artículo y su revisión.