



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Administración y Dirección  
de Empresas

Poder e influencia para operar en mercados  
internacionales: la Diplomacia Corporativa como  
herramienta de dirección estratégica

**Autor:**

Manuel Alejandro Egea Medrano

**Directores:**

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Murcia, octubre de 2016









**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Administración y Dirección  
de Empresas

Poder e influencia para operar en mercados  
internacionales: la Diplomacia Corporativa como  
herramienta de dirección estratégica

**Autor:**

Manuel Alejandro Egea Medrano

**Directores:**

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Murcia, octubre de 2016





**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

**AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS  
PARA SU PRESENTACIÓN**

La Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño y el Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla, como Directores de la Tesis Doctoral titulada “Poder e influencia para operar en mercados internacionales: la diplomacia corporativa como herramienta de dirección estratégica”, realizada por D. Manuel Alejandro Egea Medrano en el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa, **autorizan su presentación a trámite**, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, para dar cumplimiento a los Reales Decretos 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia a 6 de octubre de 2016.

Fdo. María Concepción Parra Meroño

Fdo. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla





## *Agradecimientos*

Si culminar una tesis doctoral es, de por sí, el resultado de un largo camino colmado de desafíos, infinitas lecturas y no pocas horas frente al ordenador, dicho trayecto se torna más y más ascendente en la medida en que la propia autocrítica afecta la motivación y la capacidad de abstracción del investigador, convertido en verdadero *peregrino* entre las diversas disciplinas tangenciales que debe alinear en torno a un solo concepto, en este caso la diplomacia corporativa. También la vida nos pone a prueba de forma paralela con el devenir del tiempo, haciendo que esas etapas maravillosas que nos colman en lo personal, como conocer a tu compañera de viaje o sentir una inyección de absoluta felicidad con el nacimiento de tus hijas, se alterne con la pérdida de seres queridos que, de vez en cuando, se nos aparecen y dan ánimo aunque no evitan que la tristeza nos embargue. Estoy convencido de que no hubiera podido concluir esta investigación sin el gran apoyo de mi mujer y mejor amiga, Helia, sin la sonrisa de nuestra pequeña Helia y sin los saltitos que ya da nuestro bebé, Naia, dentro de su madre; tampoco hubiera sido posible sin el cariño incondicional y la confianza que en todo momento han depositado en mí mis padres, Manolo y Pepi, y mi hermana, María José. A tod@s ell@s, gracias.

Asimismo, he de agradecer el tiempo y la orientación recibidos por parte de mis co-directores, M<sup>a</sup> Concepción Parra y Gonzalo Wandosell, durante el proceso de elaboración de esta tesis, así como la colaboración de aquellos profesionales que han hecho posible su realización.

De forma especial, quisiera destacar la contribución de Rafael Mira y Leticia Soberón, a quienes conocí gracias al IIDC (Instituto Internacional de Diplomacia Corporativa); una breve conversación en coche, camino de la estación de Atocha, y su posterior interés en la diplomacia corporativa, me han permitido hacer uso, de manera experimental para esta investigación, de su innovadora plataforma de inteligencia colaborativa *Collaboratorium*.

A los siempre entusiastas participantes de *Collaboratorium*, en particular a Shaun Riordan, José Fonseca y Darío Otero, por su activa participación y por sus excelentes aportaciones; a Alberto Asquer, Josefina Beltrán, Rafael Bernar, Rafael

Cabarcos, Raquel Cabrera, Rodrigo Gutiérrez, Cristina Gutiérrez-Cortines, Julián López-Arenas, Juan Luis Manfredi, Francisco Pascual de la Parte, Leonardo Pérez Molina y Carlos Tercero Castro, por su brillante contribución pese a los esfuerzos que en muchos casos han sido necesarios por encontrarse en diversas regiones del mundo y en época de mucho trabajo.

Y finalmente, a la generosa contribución tanto de Antonio Camuñas como de Juan Cardona, que dedicaron buena parte de su cotizado tiempo a someterse, amablemente, a las preguntas de quien suscribe.

*“El éxito en los negocios está en  
saber un poco más, un poco antes”*

*Aristóteles Onassis*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	19
1 Objeto de estudio.....	22
2 Hipótesis de la investigación.....	23
3 Objetivos del trabajo de investigación.....	24
4 Metodología aplicada al objeto de estudio.....	25
5 Estructura del trabajo de investigación.....	27
<b>PARTE 1. RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN EXTERIOR (I): EL ESTADO</b> .....	31
<b>1. COMUNICACIÓN GLOBAL Y RELACIONES INTERNACIONALES</b> ..	33
1.1. Los nuevos actores globales y la crisis del Estado-nación.....	36
1.1.1. La ascensión de las empresas multinacionales.....	38
1.2. Comunicación <i>global</i> : entre cobertura informativa y diplomacia.....	41
1.2.1. La percepción pública de las crisis internacionales.....	45
1.3. Información y <i>soft power</i> en la sociedad del conocimiento.....	48
1.3.1. El valor de la credibilidad en la nueva era informacional.....	51
1.3.2. La lucha por el dominio narrativo en la “batalla de las ideas”.....	54
<b>2. LA TRANSFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA DIPLOMACIA</b>	59
2.1. El Estado en relación con otros Estados: la <i>diplomacia clásica</i> .....	61
2.1.1. Funciones de la diplomacia tradicional.....	64
2.2. El Estado en relación con la sociedad extranjera: la <i>diplomacia pública</i> ....	70
2.2.1. La nueva diplomacia pública.....	74
2.2.2. Acciones de la diplomacia pública contemporánea.....	81
2.2.3. Actores destacados en la diplomacia pública contemporánea.....	88
2.3. El Estado en relación con la EMN: la <i>diplomacia comercial</i> .....	94
2.3.1. DCom como nexo entre la acción exterior del Estado y la empresa..	96

2.3.2. Líneas de actuación y acciones de DCom. . . . .	99
2.3.3. Actores principales de la DCom: mención al caso español. . . . .	114
<b>PARTE 2. RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN EXTERIOR (II): LA EMPRESA MULTINACIONAL . . . . .</b>	<b>119</b>
<b>3. DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO EXPRESIÓN DE INFLUENCIA</b>	<b>121</b>
3.1. Internacionalización y multinacionales en el contexto español. . . . .	123
3.1.1. El riesgo geopolítico, un <i>renovado</i> reto para los negocios. . . . .	128
3.2. Una nueva dirección estratégica para el entorno <i>no de mercado</i> . . . . .	132
3.2.1. El impacto social de las EMNs y su nuevo rol como <i>Estados</i> . . . . .	137
3.2.2. Los <i>intangibles</i> como vanguardia en la gestión estratégica. . . . .	140
3.3. De la diplomacia político-económica a la <i>diplomacia corporativa</i> . . . . .	150
3.3.1. Definiciones de diplomacia corporativa. . . . .	155
3.3.2. <i>Corporate vs business diplomacy</i> : una definición integral de DC. . . . .	163
3.4. Funciones asociadas a la diplomacia corporativa. . . . .	167
<b>4. INSTRUMENTOS DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA. . . . .</b>	<b>179</b>
4.1. Estrategias <i>no de mercado</i> en la empresa actual: <i>el marco-(ia)</i> <sup>3</sup> . . . . .	182
4.2. Instrumentos de DC para obtener influencia en el mercado global. . . . .	188
4.2.1. La <i>inteligencia competitiva</i> . . . . .	190
4.2.2. <i>Networking</i> con los <i>stakeholders</i> externos. . . . .	202
4.2.3. La reputación corporativa. . . . .	217
4.2.4. La función de <i>lobby</i> ante los reguladores. . . . .	242
4.3. Integración de la DC en la estructura: dónde y quién. . . . .	266
4.3.1. Formación y servicios de diplomacia corporativa. . . . .	276
<b>PARTE 3. DEBATE Y ANÁLISIS EN CLAVE DIPLOMÁTICA. . . . .</b>	<b>287</b>
<b>5. RETOS SOBRE DIPLOMACIA CORPORATIVA Y RESULTADOS. . . . .</b>	<b>289</b>
5.1. Investigación cualitativa: el <i>Focus Group</i> . . . . .	289

---

5.1.1. Composición de los grupos. . . . .	292
5.1.2. <i>Collaboratorium</i> , herramienta colaborativa <i>online</i> . . . . .	298
5.1.3. Los <i>retos</i> : número de cuestiones y desarrollo temporal. . . . .	301
5.2. Resultados de la fase práctica: retos y debates sobre DC. . . . .	302
5.2.1. Relación de retos sobre <i>diplomacia corporativa</i> . . . . .	302
5.2.2. Interpretación de los resultados. . . . .	309
<b>CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. . . . .</b>	<b>327</b>
6.1. Introducción. . . . .	327
6.1.1. Contexto para la transformación de las funciones directivas. . . . .	328
6.2. Situación del estado de la cuestión. . . . .	332
6.3. Nuevas líneas de investigación. . . . .	344
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. . . . .</b>	<b>347</b>
7.4. Artículos periodísticos. . . . .	371
<b>ANEXOS. . . . .</b>	<b>383</b>
Anexo 1. Entrevista a Antonio Camuñas, presidente de <i>Global Strategies</i> . . . . .	383
Anexo 2. Entrevista a Juan Cardona, director operaciones de <i>Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership</i> . . . . .	397
Anexo 3. Carta de invitación al <i>Focus Group I</i> (inglés). . . . .	409
Anexo 4. Carta de invitación al <i>Focus Group II</i> (español). . . . .	411
Anexo 5. Documento explicativo sobre <i>Collaboratorium</i> (español). . . . .	413
Anexo 6. Retos del <i>Focus Group I</i> (inglés). . . . .	431
Anexo 7. Transcripción de las respuestas. <i>Focus Group I</i> (español). . . . .	437
Anexo 8. Transcripción de las respuestas. <i>Focus Group II</i> (español). . . . .	463

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1. Funciones de la diplomacia clásica. . . . .	66
Figura 2. Líneas y acciones de la diplomacia comercial. . . . .	102
Figura 3. Posibles actividades dentro de la DCom. Reuvers & Ruël. . . . .	106
Figura 4. Hexágono de la Identidad Competitiva de Anholt (2002). . . . .	111
Figura 5. Entorno de la empresa. . . . .	134
Figura 6. Mapa de <i>stakeholders</i> . . . . .	149
Figura 7. Mapa conceptual de los tipos de diplomacia en el siglo XXI. . . . .	162
Figura 8. Diplomático corporativo vs diplomático de los negocios. . . . .	165
Figura 9. Comparativa de funciones de la DC por autores. . . . .	169
Figura 10. Entornos de mercado y no de mercado. . . . .	182
Figura 11. Marco (ia) <sup>3</sup> para la creación del <i>extramercado</i> . . . . .	185
Figura 12. Instrumentos clave de la DC. . . . .	189
Figura 13. Orientación de la función de IC. . . . .	194
Figura 14. Proceso o ciclo genérico de la IC. . . . .	197
Figura 15. Herramientas de análisis de la IC. . . . .	201
Figura 16. Los seis elementos de la DC según el modelo DIPLOM. . . . .	204
Figura 17. Matriz de clasificación de <i>stakeholders</i> : poder efectivo y licencia social. . . . .	207
Figura 18. Activistas de Greenpeace llegando a Brent Spar. . . . .	213
Figura 19. IKEA y <i>Save the Children</i> contra el trabajo infantil. . . . .	215
Figura 20. Diferencias entre imagen y reputación corporativa. . . . .	221
Figura 21. Diferencia entre identidad, imagen, marca y reputación. . . . .	223
Figura 22. Alineamiento de elementos en la RC. . . . .	225
Figura 23. Reputation Quotient. . . . .	231
Figura 24. Dimensiones y atributos de la metodología <i>multistakeholder</i> para medir la RC. . . . .	234
Figura 25. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). . . . .	236



Figura 26. Esquema metodológico de MERCO. ....	237
Figura 27. Registro de Lobbies de la CNMC. ....	255
Figura 28. Registro de Transparencia Europeo (I). ....	256
Figura 29. Registro de Transparencia Europeo (II). ....	257
Figura 30. Pirámide de estrategias de <i>public affairs</i> . ....	260
Figura 31. Curva de éxito en <i>public affairs</i> . ....	261
Figura 32. Diplomáticos corporativos en empresas del IBEX 35. ....	271
Figura 33. <i>Kart F. Landegger Program in International Business</i> Diplomacy. ....	277
Figura 34. Servicios externos de DC: <i>Global Strategies</i> . ....	280
Figura 35. Composición <i>Focus Group I</i> : Investigadores y académicos. ...	295
Figura 36. Composición <i>Focus Group II</i> : Ejecutivos y diplomáticos. ....	297
Figura 37. Herramientas de deliberación de <i>Collaboratorium</i> . ....	299
Figura 38. Rasgos <i>no de mercado</i> de la diplomacia corporativa - FG I. ...	316
Figura 39. Rasgos <i>no de mercado</i> de la diplomacia corporativa - FG II. ...	317
Figura 40. Perfil del diplomático corporativo – FG I. ....	323
Figura 41. Perfil del diplomático corporativo – FG II. ....	324
Figura 42. Vectores para el <i>cambio de mentalidad</i> empresarial. ....	355



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas multinacionales (EMNs) coexisten en un marco de naturaleza global caracterizado por entornos donde predomina la inestabilidad y en los que, debido a la aceleración de acontecimientos interconectados, se generan a diario *oportunidades, riesgos e incertidumbres* que pueden afectar a los negocios, escenarios ante los cuales deben reaccionar en tiempo real y con una capacidad analítica de primerísimo nivel. Así, a los riesgos puramente *económicos* que de por sí afrontan las empresas que se deciden a operar en mercados exteriores, hoy día se les unen, además, los riesgos *geopolíticos y geoestratégicos*. En este sentido, los ejemplos de *Repsol* en Argentina o de *Sacyr* en Panamá -donde a punto estuvo de romperse el contrato para la ampliación del Canal-, tan presentes en el imaginario español, no son sino casos puntuales -aunque no por ello menos graves- dentro de la lluvia de acontecimientos políticos que ineludiblemente afectan a las empresas en los últimos años: la anexión ilegal de Crimea por Rusia en 2014, que marcó el comienzo de una de las mayores crisis estratégicas en Europa; la reciente decisión sobre el *Brexit*, que va a transformar la *estructura* de la UE y las *relaciones* de Gran Bretaña en general; el impacto del posible deshielo político entre Cuba y Estados Unidos para el comercio entre ambos países y de la isla con el resto del mundo; o la amenaza del terrorismo tradicional y *cibernético*, entre otros ejemplos, ofrecen una idea bastante clara de la situación.

En función del sector y del país en el que operen, muchas multinacionales recurren a instalarse en los centros de decisión más importantes para defender así sus intereses a través de la *negociación*, como ocurre en Bruselas, donde empresas como Google y Microsoft tienen oficinas con técnicos y abogados que trabajan para lograr una legislación europea beneficiosa y minimizar las multas (Cabarcos, en Blázquez, 2014); una decisión estratégica que también parecía funcionarle a otra tecnológica, Apple, hasta que la Comisión Europea decidió que aquella debía pagarle a Irlanda la histórica cifra de 13.000 millones de euros más intereses por haberse beneficiado, entre 2003 y 2014, de rebajas fiscales que distorsionaban la competencia (Sánchez, 2016a). Planea en la atmósfera una drástica caída de inversiones y empleo por parte de este gigante norteamericano, lo que tampoco

contribuye a su buena reputación en el Viejo Continente. Más allá de este caso de gran actualidad, lo cierto es que la inversión que se destina a operar en *nuevos mercados* puede tardar mucho en ser amortizada, un período en el que no solo se hace necesario *negociar* para favorecer así los intereses empresariales en materia regulatoria, sino además *anticiparse y/o evitar* los conflictos desde una perspectiva *no de mercado*, es decir, intentando abordar cuestiones que se encuentran fuera del mercado pero que condicionan la dinámica de este, afectando la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos de negocio. Y es que, a juicio de Bach (2010b),

“En una economía global, la ventaja competitiva sostenida se consigue abordando cuestiones sociales, políticas y medioambientales, y no solo centrándose en la empresa, como es lo habitual” (2010b: 11).

Tener *socios locales, preocuparse por la sociedad* en la que se implantan y crear *redes* de información, de influencia y *coaliciones* con los grupos de interés clave del país anfitrión son ejemplos de las herramientas que emplean algunas EMNs en sus interacciones y su estrategia *no de mercado*; en otras palabras, usan un enfoque *relacional*. No hacerlo puede dar lugar a que se produzcan situaciones no deseadas como la expropiación sufrida por Repsol YPF<sup>1</sup> o problemas como los de Sacyr en Panamá:

“Repsol hizo su labor comercial en Argentina, pero le faltó tejer lazos con los actores políticos, sindicales y sociales. Por eso pudieron dibujarla como una empresa que solo quería robar dinero, y el público se lo creyó aunque era mentira” (Riordan, en Blázquez, 2014).

---

<sup>1</sup> Recientemente, el nuevo presidente argentino, Mauricio Macri, ha reconocido que lo sucedido con la filial de Repsol en aquel país bajo el Gobierno de Cristina Fernández “no fue una expropiación, fue una *confiscación* que, con el tiempo, se transformó en una expropiación” (EFE, 2016).

En los últimos años, mientras el Estado pierde gradualmente el monopolio de lo internacional por la proliferación de agentes en los ámbitos político, cultural o de defensa, muchas empresas asumen cada vez más el desarrollo social en otros países o la seguridad en aguas internacionales, aspectos vitales que de manera indirecta las convierten en una suerte de *Estados*: y es que no solo gestionan sus relaciones con los tradicionales *stakeholders* clave sino que además representan sus intereses directamente ante órganos reguladores internacionales y ante gobiernos extranjeros, estableciendo lazos que antaño eran símbolo del monopolio estatal. En esta clara estrategia de “política exterior” que desarrollan algunas empresas, comunicar a los públicos extranjeros y establecer buenas relaciones con los grupos de interés son acciones clave para ganar influencia y así obtener la carta social o *licencia para operar* en países extranjeros, algo que resulta fundamental.

En este sentido, dada la creciente demanda de credibilidad, transparencia y fiabilidad en las informaciones y comportamientos, la gestión de *activos intangibles* es cada vez más relevante para la dirección estratégica de las compañías, como también lo es la integración de áreas *políticas* para la representación de intereses, tales como las de Relaciones Institucionales, Asuntos Gubernamentales o *Public Affairs*. Así, la *reputación corporativa* y el *lobby* se han convertido, por separado, en instrumentos de creciente relevancia como palancas de generación de valor y de influencia, mientras que, sobre todo en el entorno internacional, el auge de la *diplomacia corporativa* ha hecho que las grandes empresas dejen gradualmente de necesitar la intervención de los servicios diplomáticos tradicionales del Estado para establecer, por su cuenta, el contacto con los interlocutores que precisan. Sin embargo, la transición hacia este nuevo paradigma no es aún completa, ya que la mayoría de compañías no acaba de dotarse de los recursos directivos apropiados para la gestión de su influencia; las que sí lo hacen toman conciencia de que este modo de hacer negocios es clave, sobre todo, en el proceso de *internacionalización*, pues su entrada en sectores privatizados y en servicios públicos a nivel global las somete a una *sobreexposición* y un *nivel de conflicto* superiores al de otras empresas.

La presente tesis doctoral se plantea estas y otras cuestiones para abordar el creciente número de organizaciones que diseñan *políticas exteriores corporativas* con el fin de influir, persuadir y cultivar el apoyo de los públicos extranjeros; en otras

palabras, empresas cuya dirección estratégica en los mercados exteriores busca mejorar su reputación para adquirir más influencia en las esferas *pública, privada y/o asociativa* a nivel internacional. Se trata, sin lugar a dudas, de políticas que hoy revelan la importancia que está adquiriendo en la acción exterior corporativa el denominado *poder blando* o *soft power*, una extendida aportación de Joseph Nye al campo de la política del poder internacional que reivindica la inclusión de la *persuasión* y de la *cultura* entre los instrumentos del poder estatal.

Mediante el análisis de las diversas estrategias, funciones y herramientas de la diplomacia corporativa, así como de las opiniones de investigadores, ejecutivos de grandes multinacionales y miembros del cuerpo diplomático, entre otros, esta investigación pretende explorar los beneficios derivados de gestionar los activos intangibles y de aplicar un *know-how* diplomático como elementos clave para una eficaz dirección estratégica, sobre todo de cara a operar en el exterior. El propósito no es sino contribuir a la actual conversación en España sobre la importancia de la *internacionalización* y la *multinacionalización* con una propuesta que no solo suscite la reflexión de la EMN española sobre un necesario *cambio de mentalidad*, sino que sirva de inspiración a esas pymes que ven su futuro en el negocio internacional.

### 1.1. OBJETO DE ESTUDIO

Esta tesis doctoral busca contribuir a mejorar e impulsar los estudios sobre *diplomacia corporativa* en las relaciones económicas internacionales, por lo que analizará las iniciativas y planes de acción en este sentido, los procesos de toma de decisiones, los modelos de ejecución de las estrategias y mejores prácticas. Su propósito general es poner de relieve la importancia de la diplomacia corporativa como herramienta para desarrollar la *estrategia de influencia* de la empresa, con el fin de gestionar las relaciones con los *stakeholders* clave para así cumplir con sus expectativas y evitar los potenciales conflictos en el exterior. Para ello habrá que analizar el entorno global en el que transcurre la diplomacia estatal, los retos a los cuales se enfrenta la empresa internacionalizada de hoy, así como la importancia de contar con toda una serie de instrumentos de dirección estratégica para operar en mercados exteriores, como el análisis de los riesgos geopolíticos o las acciones de *lobby*, entre otras.

## 1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación intenta dar algunas respuestas a las preguntas del tema general, con el objetivo de entender mejor la transformación contemporánea de la diplomacia estatal en el contexto de un sistema internacional inmerso en procesos paralelos de transformación, y el papel de las empresas multinacionales (EMNs) en dichos procesos, ya que su aportación a las economías mundiales y su creciente influencia -no sólo a nivel económico, sino también social y político- les hace comportarse como verdaderos Estados. A este respecto, la consideración de las EMNs como *actores diplomáticos* es un área dentro de la dirección empresarial estratégica que hasta ahora ha generado pocas investigaciones, y que podría estar relacionada con las teorías constructivistas, concretamente con el Constructivismo Social de Der Derian (1987) y Wendt (1995, 1999), que desvincula la diplomacia de los Estados como organizaciones y considera, pues, como actores diplomáticos potenciales a todas las entidades *políticas* con un grado de institucionalización y recursos. Las empresas, como se verá, son hoy entidades políticas y sociales.

Por ello, la presente tesis doctoral, como primer paso, tiene una naturaleza *explorativa*: busca identificar el proceso de multinacionalización de la empresa con la diplomacia propia de un Estado -y sus clásicas funciones de *representación*, de *negociación*, *información* y *observación* (Vilariño, 2011)- con el fin de entender en qué consiste y de qué forma se emplea la diplomacia corporativa. Entender el modo en que los Estados aplican la experiencia diplomática -y no solo de la diplomacia *política* tradicional, sino también de la *pública* y la *comercial*- para la consecución de objetivos económicos es clave, ya que dicho conocimiento ofrece además algunas pistas para responder a otras cuestiones más amplias relativas a la transformación de las multinacionales de cara al mercado global. La hipótesis principal de esta investigación puede formularse, por tanto, como:

- La llamada *diplomacia corporativa* es un instrumento de dirección estratégica diseñado por grandes empresas multinacionales en el marco de una *política exterior corporativa* y aplicado ante la necesidad de gestionar la incertidumbre *geopolítica* y *regulatoria* de ciertos mercados; gracias al empleo de mecanismos tradicionalmente asociados a los Estados y de estrategias *no de mercado*, estas

EMNs adoptan directa o indirectamente *roles políticos y sociales* que aportan ventaja competitiva en términos de *legitimidad y capacidad de influencia*.

Otras hipótesis secundarias son:

1. *En determinados contextos, el empleo de los mecanismos tradicionalmente asociados al Estado a través de la diplomacia corporativa hace que el poder y la influencia de algunas empresas multinacionales -e incluso su identidad- sean percibidos como casi equiparables a los de su Estado de origen, lo que repercute en la buena reputación de las empresas y, a su vez, puede beneficiar a la reputación de dicho Estado en función del éxito de sus compañías nacionales.*
2. *La diplomacia corporativa gestiona de manera integrada aquellos instrumentos que por lo general, sobre todo en las empresas españolas, son gestionados por separado a través de departamentos como Relaciones Institucionales, Relaciones Internacionales Government Affairs o Public Affairs.*
3. *En lugar de formar a sus directivos en el campo de la diplomacia corporativa y crear una función de gestión específica, la mayoría de EMNs optan por la incorporación de personalidades cuyo reconocimiento, trayectoria o influencia les permiten abrir más puertas que un servicio diplomático tradicional. El empleo de las llamadas 'puertas giratorias' convierte a la DC en una actividad altamente exclusiva de las empresas poderosas y, por tanto, excluyente para otras.*

### 1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis doctoral establece cuatro grandes objetivos:

1. Poner de relieve la *transformación de la diplomacia* tal y como la entendemos debido a la globalización, que ha dado lugar a *cambios estructurales* y nuevos *agentes* en la arena internacional, como las multinacionales (EMNs). En este sentido, se tratará de establecer una similitud entre la función diplomática estatal y la acción exterior de las EMNs en mercados internacionales.
2. Ofrecer un marco conceptual en torno a la *diplomacia corporativa*. En parte, la relativamente modesta atención que se le ha prestado hasta el momento puede guardar relación con la confusión que rodea al propio significado del



concepto y con las formas en que se lleva a cabo en la práctica. Por ello en este bloque se describirá el *contexto* donde se inscribe y desarrolla, así como su *evolución, características, posibles modelos de gestión, funciones, herramientas*, su posible integración en la estructura organizativa de la empresa o el perfil que debe tener un *diplomático corporativo*. Asimismo, se incluirá un análisis de las definiciones más destacadas presentes en la bibliografía actual.

3. Establecer un *marco de debate* entre especialistas involucrados en la DC de manera directa o indirecta a través de la investigación, de la diplomacia, las oficinas comerciales de embajadas o los diversos departamentos de grandes empresas en los que gestionan ámbitos afines a la diplomacia corporativa: Inteligencia, Relaciones Internacionales e Institucionales, *lobby* o reputación, entre otros. El propósito es propiciar un entorno colaborativo que permita suscribir o no los planteamientos de la presente tesis doctoral, al tiempo que generar nuevo conocimiento sobre la materia.
4. Aportar, a partir de toda esta información, una definición integral y propia del concepto *diplomacia corporativa*.

#### 1.4. METODOLOGÍA APLICADA AL OBJETO DE ESTUDIO

Como se ha comentado, esta investigación pretende contribuir a la mejora e impulso de los estudios sobre *diplomacia corporativa* en las relaciones económicas internacionales, con un foco particular sobre la empresa española. Así, su primera fase se ha dedicado a la recopilación, la compilación, análisis y síntesis de fuentes bibliográficas secundarias sobre la materia a nivel internacional, para conocer el 'estado del arte' en relación con la DC en la actualidad. Se han consultado libros y artículos científicos sobre DC publicados, principalmente, en Estados Unidos y en menor medida en Europa; no obstante, la balanza bibliográfica se ha equilibrado por el lado europeo al abordar el estudio de los aquí considerados *instrumentos de DC*, como la inteligencia competitiva, la reputación corporativa o las acciones de *lobby*, así como de otros ámbitos como la diplomacia comercial o la diplomacia pública. Asimismo, se ha incluido dos *entrevistas en profundidad* realizadas durante la etapa más inicial de la investigación, en las que se recaba información sobre la

primera firma española que ofreció servicios de DC en España, *Global Strategies*, y sobre la importancia de gestionar la reputación corporativa en la empresa.

La *diplomacia corporativa* es un nuevo campo de investigación -al menos en España- dentro de los estudios de Administración y Dirección de Empresas que guarda estrecha relación con el área de *Internacionalización* y con la disciplina que en Estados Unidos o en Gran Bretaña se denomina *International Business*; dada la idoneidad de la metodología cualitativa y, en concreto, de la técnica denominada *Focus Group* cuando el conocimiento sobre un determinado tema es aún escaso, la segunda fase de la presente tesis doctoral aplica dicha técnica para el estudio de este incipiente campo, con un triple propósito:

- contrastar el nivel de conocimiento existente acerca de la disciplina;
- recabar información que sirva para confrontar lo plasmado en la literatura;
- identificar posibles áreas emergentes para futuras investigaciones.

Para ello, el investigador ha organizado dos grupos de discusión o *Focus Groups* en la modalidad virtual, a través de una plataforma *online* de Inteligencia Colaborativa (IC) creada por la empresa Dontknow llamada *Collaboratorium*, que ha sido cedida amable y exclusivamente para esta investigación. En términos de análisis, esta investigación ofrece una interpretación de los testimonios aportados por los participantes, contrastando los diferentes puntos de vista en torno a los retos planteados -bien entre los participantes de un grupo o entre los grupos en conjunto- y aportando justificaciones -incluso porcentajes de opinión- a favor o en contra.

Este nuevo conocimiento surgido de la fase práctica adquiere aún más valor si se tiene en cuenta quiénes son los participantes. Así, el primero de estos grupos lo componen *investigadores universitarios* dedicados a la DC o a disciplinas afines - *diplomacia comercial, políticas públicas, comunicación o lobby*- procedentes de España y Gran Bretaña, así como una selección de asesores y directivos de organismos e instituciones españolas que se encargan hoy de promover la internacionalización

empresarial -como el ICEX o las Cámaras de Comercio-, que en algunos casos han participado desde sus lugares de trabajo, como en Londres o en Nueva York.

El segundo *Focus Group* lo conforman, por una parte, *ejecutivos de grandes multinacionales* españolas con fuerte presencia en el ámbito internacional y cuyas funciones están ligadas a la DC a través de la asunción de responsabilidades en ámbitos como las Relaciones Internacionales e Institucionales, la Expansión o la Estrategia de Negocio, entre otros. Asimismo ha participado un buen número de altos cargos y *representantes de la diplomacia* española en sus ámbitos *político y económico-comercial*, destacados en España y en países como Chile o Argentina.

Finalmente, cabe destacar en este punto la participación excepcional a la que, con motivo de la presente tesis doctoral, se han prestado generosamente dos actores no incluidos en las categorías que componen ambos *Focus Groups*, pero que sin duda han contribuido a fomentar el debate entre todos estos especialistas sobre la materia desde sus respectivos ámbitos. Se trata de un alto ejecutivo de *Asuntos Corporativos* y lobista de la multinacional norteamericana Philip Morris, así como de una diputada cuya dilatada experiencia en el Parlamento Europeo de quince años la ha hecho conocedora de ese espacio donde confluyen los intereses *públicos y privados* de países y empresas dentro de la Unión Europea.

#### 1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis doctoral se compone de un total de *cinco capítulos* a los que precede esta "INTRODUCCIÓN" -en la cual se justifica el interés de la investigación, sus hipótesis *principal y secundarias*, sus objetivos, su metodología y su estructura- y a los que siguen las "CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN", las "REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS" y los "ANEXOS".

Los cuatro capítulos *teóricos* y el correspondiente a la *Metodología* quedan englobados en tres *secciones* de distinta naturaleza aunque muy interconectadas:

- 1) RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN EXTERIOR (I): EL ESTADO, que incluye los capítulos 1 y 2;

- 2) RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN EXTERIOR (II): LA EMPRESA MULTINACIONAL, conformada por los capítulos 3 y 4;
- 3) DEBATE Y ANÁLISIS EN CLAVE DIPLOMÁTICA, donde queda configurado el capítulo 5, con los *retos* sobre diplomacia corporativa y la interpretación de los resultados obtenidos.

El primer capítulo, denominado “COMUNICACIÓN GLOBAL Y RELACIONES INTERNACIONALES”, es una síntesis general del contexto cambiante y globalizador en el que debe discurrir la diplomacia actual, una labor que desde el siglo XIX ha experimentado una serie de cambios revolucionarios no solo en su interacción con los emergentes *medios de comunicación de masas*, sino también por la proliferación de *nuevos actores internacionales* y la creciente participación de la *opinión pública* en la formulación de las políticas. En este sentido, si existe un actor global destacado en esta actual redistribución del poder son las empresas multinacionales (EMNs), favorecidas por la mundialización del capital y los progresos en el transporte, así como por los avances informáticos y de telecomunicaciones.

Asimismo, se hace referencia a la comunicación global y al hecho de que hoy la imagen favorable y la reputación mundial logradas mediante la *persuasión* repercuten en la escena internacional tanto como la amenaza de la fuerza. Aquí se introducen algunos términos como *soft power* o *noosfera*, se exponen varios tipos de diplomacia estatal en su relación con los medios de comunicación y se pone en valor la necesidad de *credibilidad* en la nueva era informacional.

Por su parte, el segundo capítulo -“LA TRANSFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA DIPLOMACIA”- lleva a cabo un breve repaso histórico sobre la evolución de la *diplomacia estatal clásica* en relación con la creciente importancia de la opinión pública, que coincide en el tiempo con el gran desarrollo de las comunicaciones y más tarde de los medios de comunicación, a partir del siglo XIX; así, tras explicar el paso de la diplomacia *secreta* a la diplomacia *abierta*, la investigación se adentra en la llamada *diplomacia pública*, surgida de la necesidad de transparencia de las instituciones con respecto a los ciudadanos. Posteriormente se aborda la creciente relación de los gobiernos con sus empresas nacionales en el exterior a través de la

moderna y creciente *diplomacia comercial*. Se trata, por lo tanto, de poner de relieve los distintos modos y usos de la diplomacia, cuya transformación ha permitido extender esta práctica a nuevos y variados formatos, actores y realidades.

El tercero de los capítulos se denomina “DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO EXPRESIÓN DE INFLUENCIA”. Se trata del corazón de la presente tesis doctoral, pues parte del paralelismo entre la *internacionalización* empresarial y la diplomacia para exponer el marco conceptual de la DC, entendida como herramienta de gestión estratégica de la influencia de la empresa en relación con los poderes públicos y privados. Así, comienza partiendo de una breve síntesis sobre la situación actual de las EMNs españolas, a las que se contextualiza en un entorno con nuevos y múltiples retos, tanto económicos como geopolíticos, y que hace necesario realizar esfuerzos de *análisis y adaptación* si se quiere obtener la llamada *licencia para operar* en mercados extranjeros. Aquí se plantea como la mayor consecuencia de este proceso la progresiva incorporación en las EMNs de una gestión específica basada en estrategias *no de mercado* y el desempeño de *nuevos roles* en la sociedad civil internacional que permitan una relación más fluida con los *stakeholders* clave.

Asimismo, se procede a analizar los orígenes históricos de la DC desde las históricas Compañías de las Indias Orientales, para posteriormente ofrecer una extensa revisión de las definiciones académicas más relevantes sobre la DC e intentar así distinguir a la diplomacia corporativa de otros conceptos similares. Finalmente, después de establecer una definición integral propia de diplomacia corporativa, el investigador introduce las funciones asociadas a este campo según las opiniones de diversos especialistas y diplomáticos.

El cuarto y último de los capítulos teóricos, llamado -“INSTRUMENTOS DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA”-, busca poner de relieve el hecho de que las EMNs que quieran ser capaces de gestionar de modo adecuado estos nuevos escenarios y crear así entornos favorables para los negocios necesitan *capacidades diplomáticas internas*, es decir, adquirir un *know-how* diplomático que trascienda lo que se suele esperar de las oficinas de relaciones públicas o relaciones institucionales. En este sentido, la DC debería llevar aparejada una serie de avanzados instrumentos que le permitan obtener información analítica, contactos clave, reputación y poder de

negociación, mediante los cuales crear *valor añadido* no solo para los accionistas sino también para la sociedad de acogida. A lo largo del capítulo se describen los que se consideran los cuatro instrumentos principales de la DC.

Posteriormente, la investigación continúa con varios planteamientos, como *dónde* se puede desarrollar la diplomacia corporativa en la estructura organizativa de la empresa, *quién* la puede llevar a cabo y *qué funciones* va a desempeñar esta persona, para lo cual se cuenta con las opiniones de numerosos expertos e incluso de un diplomático corporativo español. Como corolario a este capítulo se ofrece una relación de posibles propuestas formativas ya existentes sobre este campo en el mundo, así como el caso de la primera empresa de consultoría estratégica que hubo en España dedicada a la diplomacia corporativa: *Global Strategies*, para lo cual se adjunta una entrevista a su presidente, Antonio Camuñas (Anexo 1).

El quinto capítulo lleva por título “RETOS SOBRE DIPLOMACIA CORPORATIVA Y RESULTADOS”. En él se analiza el *Focus Group* como metodología de investigación cualitativa y se expone su aplicación para el trabajo de campo de la presente tesis doctoral, gracias a la plataforma *Collaboratorium*; además de incluir la *justificación* sobre la composición de los FG y explicar el planteamiento en torno a los retos propuestos, este capítulo añade la *interpretación* de las respuestas dadas por los participantes y el contraste de diferencias o similitudes entre los grupos.

Por su parte, las “CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN”, buscan corroborar las cuestiones que se plantean en la hipótesis inicial y en las secundarias, mediante el contraste entre los cuatro primeros capítulos, de naturaleza más *académica*, y el quinto, que constituye la fase propiamente *práctica* de la investigación.

En siguiente apartado recoge todas las “REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS” que se citan en esta investigación, tanto procedentes de fuentes académicas como periodísticas. Finalmente, en los “ANEXOS” se aporta información de gran utilidad para la investigación, como dos *entrevistas en profundidad*; cartas de invitación a la fase práctica en inglés y en español; un documento que detalla el funcionamiento de *Collaboratorium*; y la transcripción completa de las respuestas y el *feedback* ofrecido por los miembros de cada *Focus Group*.

PARTE 1

**RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN  
EXTERIOR (I): EL ESTADO**





## 1. COMUNICACIÓN GLOBAL Y RELACIONES INTERNACIONALES EN EL SIGLO XXI

Los intensos y acelerados cambios derivados del proceso globalizador han introducido en los últimos años transformaciones profundas en la orientación, el diseño y la instrumentación de las relaciones internacionales contemporáneas. El propio concepto de “relaciones internacionales” se ha visto ampliado, dejando de identificarse con la diplomacia tradicional para abarcar todo tipo de interacciones entre diversas áreas que se retroalimentan de forma constante, como la economía, el comercio, la defensa o la ciencia. Como resultado, la clásica frontera entre los asuntos internos de un país y sus *asuntos exteriores* se está relativizando hasta perder su sentido, como ya sucede en la actualidad entre las noticias locales e internacionales que conforman la parrilla de un informativo televisivo.

El primer capítulo de esta tesis busca ser una síntesis general del contexto cambiante y globalizador en el que debe discurrir la diplomacia actual, una labor que desde el siglo XIX ha experimentado una serie de cambios revolucionarios no solo en su interacción con los emergentes medios de comunicación de masas, sino también debido a la proliferación de nuevos actores internacionales y la creciente participación de la opinión pública en la formulación de las políticas. Hoy en día no existe un común acuerdo sobre el significado exacto del término *globalización*, ni una teoría que predomine sobre las demás; a lo sumo, suele coincidirse en el hecho de que ésta supone una mayor interconexión y acción a distancia, aunque más allá de tales generalizaciones las teorías difieren de forma sustancial. En esta línea, se ha optado aquí por la noción de Hirsch (2003), para quien este concepto tiene varios niveles de significado: *técnico*, *político*, *ideológico-cultural* y *económico*.

- a) *En lo técnico*, este autor relaciona globalización con la implantación de nuevas tecnologías, especialmente las revoluciones tecnológicas vinculadas con las modernas posibilidades de elaboración y transmisión de información.
- b) *En lo político* relaciona este concepto con el fin de la Guerra Fría y con la victoria del modelo democrático liberal. Para él, Estados Unidos es hoy día

una potencia militar sin restricciones a nivel mundial, y sobre ello se basa el nuevo papel que desempeña la ONU, “de la que se espera algún día podrá desempeñar la función de un ‘gobierno mundial’ general” (2003: 108).

- c) En el nivel *ideológico-cultural*, Hirsch la entiende como la universalización de determinados valores, como los derechos humanos y los principios liberal-democráticos o, por otra parte, como la generalización del *modelo de consumo capitalista*. Este desarrollo, señala, “se vincula fuertemente con la formación de monopolios de los medios de comunicación de masas” (2003: 108).
- d) Y *en lo económico*, el concepto hace referencia a la liberación del tráfico de mercancías, servicios, dinero y capitales, a la posición más dominante de las empresas multinacionales (EMNs), y a la consecuente expansión mundial del capitalismo.

A pesar de la inconcreción de su significado y de sus múltiples campos de aplicación, la mayoría de autores estaría de acuerdo con la afirmación de que si la globalización significa algo, eso es “la incorporación de las sociedades a una modernidad capitalista, con todas las implicaciones de ésta última –económicas, sociales, políticas y culturales” (2003: 275). Bajo esta perspectiva, la globalización no constituiría en realidad un fenómeno de reciente aparición en la historia de la Humanidad, como sugiere Hirsch al relacionarlo con el final de la Guerra Fría. Más bien respondería al proceso multiseccular de expansión internacional del capitalismo, y como tal habría experimentado un comportamiento *cíclico* que, sobre todo a partir de mediados del siglo XIX, se asocia a la revolución industrial y tecnológica, y a unos medios de comunicación cada vez más importantes para dicha expansión. En este sentido la diferencia estriba, por lo demás, en que los procesos globalizadores de la *sociedad posmoderna* otorgan un papel fundamental a los medios de comunicación como configuradores de la realidad social, de modo que toda teoría que vea en la “acción a distancia” o el “intercambio simbólico” los rasgos característicos de la globalización, verá en las redes de comunicación su elemento clave.

Una de las principales cuestiones que plantea el proceso de globalización, y que se analiza aquí, es la *redistribución del poder a escala mundial*, más allá de los Estados y de sus respectivas sociedades, en lo que hoy día constituye el sistema

global. Para François (2000), la irrupción de *actores globales* no es sino uno de los acontecimientos más revolucionarios en la esfera de las relaciones internacionales de finales del siglo XX, pues “por primera vez en la historia de la humanidad surgen entidades que piensan y actúan en términos globales, es decir, a escala planetaria, fuera de cualquier atadura territorial”.

A diario puede comprobarse que, paralelamente al sistema internacional, y en interacción con él, ha surgido un sistema *multicéntrico* conformado no solo por actores transnacionales –como el FMI o la UE-, sino también por actores subnacionales –administraciones regionales o locales- con una creciente autonomía, objetivos y medios de acción propios, que alteran y condicionan los procesos de decisión de los Estados. Además, la denominada “sociedad informacional” ha permitido que los actores sociales se conviertan ahora en actores comunicativos, constituyendo una red de nuevos emisores y receptores que, cada vez con más frecuencia, participan en las comunicaciones diarias de otros actores sociales, como los líderes y dirigentes políticos o empresariales. Todo ello ha propiciado, casi de manera inevitable, que el clima diplomático internacional haya abierto nuevos modos y medios de comunicación entre audiencias, introduciendo nuevos actores diplomáticos a escena que contribuyen –y más de una vez interfieren- en los procesos de negociación y en la gestión de conflictos.

Pues bien, el presente capítulo pone de manifiesto que la redistribución del poder entre todos los actores internacionales se asienta, en gran medida, sobre el control, la gestión y la transmisión de la información, hoy instrumento clave para obtener y ejercer el *poder político y económico*, gracias las redes internacionales de comunicación, así como a nuevas formas de dirección estratégica empresarial en los mercados exteriores. En este sentido, y habida cuenta de la importancia de los medios de comunicación como configuradores de la realidad social, cabe destacar el poder que adquiere la *imagen* y el *dominio narrativo* en la arena internacional, lo cual no solo ha dado lugar a términos como el *poder blando* (*soft power*), basado en la atracción cultural, política y económica, sino también a una verdadera *batalla de las ideas* causada por la creciente implicación de la opinión pública y de los grupos de interés vinculados, informados y movilizados por dichos medios.

En efecto, nadie ignora la poderosa influencia de los medios informativos en los tradicionales quehaceres de la diplomacia, sobre todo desde la aparición de los

canales de televisión globales y de Internet. Para Martínez (2008), este inédito proceso de globalización mediática, junto a la creciente participación social en la formulación e implementación de la política exterior “pone numerosos principios y prácticas de la *Gran Diplomacia* (secreta) del siglo XIX al borde de la inviabilidad o, peor aún, de la irrelevancia” (2008: 15). En un momento que se caracteriza por la reciente crisis económica mundial, así como por los conflictos y la seguridad globales, es evidente que quien domine los espacios estratégicos se asegurará un papel relevante en el mundo, cuya estructura y funcionamiento vienen resumidos por la imagen y la realidad virtual de la *World Wide Web*. La respuesta no se ha hecho esperar, y los actores internacionales han pasado a operar en el campo de la comunicación internacional con fines estratégicos con el fin de ampliar sus cotas de poder. En el siguiente apartado se verá, pues, quiénes son estos nuevos actores y cuáles son las dimensiones políticas de la comunicación internacional en su relación con la labor diplomática.

### 1.1. LOS NUEVOS ACTORES GLOBALES Y LA CRISIS DEL ESTADO-NACIÓN

El año 1989 simbolizó a los ojos del mundo el fin de la bipolaridad entre Estados Unidos y la URSS, así como el punto de inflexión para un nuevo orden mundial, cuya manifestación más visible recayó en los diversos y revolucionarios cambios producidos en la política, las relaciones internacionales y los medios de comunicación de masas. A pesar de lo que se pueda pensar, la desaparición del comunismo soviético no terminó con el antagonismo entre el Este y el Oeste ni creó una relación basada en la paz y la armonía universales, sino que “generó nuevas turbulencias manifestadas en desequilibrios geopolíticos y económicos, conflictos de nacionalidades, minorías étnicas, religiones y fronteras” (Caracuel, 2004: 386), como ha quedado patente con casos como el de la *Primavera Árabe* entre 2010 y 2013 o las tensiones entre EE.UU., la UE y Rusia a causa de la anexión ilegal de la Crimea ucraniana por parte del ejército ruso, en 2014.

Para Calduch, sin embargo, el fin de la bipolaridad no hizo emerger nuevos conflictos o turbulencias, más bien aumentó la importancia de las principales amenazas no nucleares ya existentes en la agenda de seguridad internacional (en Pereira, 2009). A juicio de Pereira, los cambios derivados de la globalización y la

transición estructural están experimentando una aceleración nunca vista antes por la humanidad, provocando una *eclosión de incertidumbres y riesgos* que ni los gobiernos nacionales logran gestionar de forma satisfactoria ni las sociedades son capaces de asimilar. A su juicio el mundo no es, pues, más conflictivo y violento que antes, pero sí *ha aumentado su inestabilidad funcional*:

“debido al incremento de los actores internacionales y de su protagonismo en la dinámica global, lo que introduce mayores incertidumbres en los procesos de decisión y mayores riesgos en la resolución de las amenazas existentes” (2009: 715).

No son pocos los teóricos de la globalización para quienes el paradigma vigente en las relaciones internacionales -que confiere al *Estado-nación* el carácter de actor central y predominante del sistema- se encuentra en plena crisis debido a las constantes presiones y modificaciones que sufre en la actualidad; dichos autores entienden la crisis del Estado-nación como un fenómeno relativamente nuevo que relacionan, por lo general, con los procesos globalizadores iniciados en los años setenta, en concreto la crisis del dólar de 1971 y la del petróleo en 1973. Según Sparks (2007) y Batora (en Noya, 2007), los poderes del Estado posmoderno ven reducirse su campo de acción, mientras que el sistema estatal, dominador de los asuntos internacionales a lo largo de cuatro siglos, está pasando a constituir solo una parte -aunque muy importante- de un sistema mayor que adquiere una creciente vigencia: el *sistema global*. Así, Sparks afirma que el sistema estatal “se ha derrumbado, o al menos sufre una fuerte presión” (2007: 147), mientras que para Batora (2007) el entorno diplomático actual entraña, en mayor o menor medida, un “proceso de desmoronamiento de la representación del Estado en el exterior” (2007: 103), algo que redundaría en una pérdida progresiva del monopolio sobre las relaciones internacionales por parte de los diplomáticos.

Para otros investigadores, sin embargo, el sistema estatal no va camino de su desaparición, sino que se está *adaptando a los nuevos tiempos*. Así, Held (2000) estima que el poder del Estado actual sigue siendo tan poderoso como el poder de sus predecesores, por lo que “tiene más sentido hablar de la *transformación del poder del Estado* en el contexto de la globalización, en lugar de calificar lo ocurrido de simple decadencia” (2000: 5).

En cualquier caso, las emergentes fuerzas económicas y sociales que vienen estructurando el mundo desde finales del siglo XX no sólo están haciendo mella en la figura del Estado-nación, sino también produciendo una *reconfiguración del poder* que ha derivado en un nuevo orden planetario. Hasta no hace muchos años, el poder político y económico no se concebía ni se instrumentaba fuera de un espacio territorial; de hecho, era el territorio el que constituía la base a partir de la cual tanto los Estados como las empresas asentaban y articulaban sus fuerzas. Las relaciones internacionales, por lo tanto, trataban exclusivamente de las relaciones entre Estados, ya fueran de modo bilateral o multilateral, y en ellas se incluían sus dimensiones económicas. Sin embargo, hoy día proliferan nuevas entidades con proyección mundial que trascienden las fronteras y legislaciones nacionales, o se apoyan en los propios aparatos estatales, con el fin de reclamar para sí ciertos *roles* que fueron detentados por los Estados durante siglos, tales como la seguridad y la justicia, la regulación comercial y financiera, o el terrorismo.

Entre dichas entidades se hallan las *organizaciones internacionales públicas* -de tipo económico, como la Organización Mundial del Comercio; militar, como la OTAN; o que afectan a todos los niveles sociales, como la ONU o la UE-, así como las ONG globales -Cruz Roja, Amnistía Internacional o Médicos Sin Fronteras-, la *opinión pública internacional*, los medios de comunicación de masas -CNN o BBC, entre otras- e incluso las *estructuras locales de autoridad*, como administraciones locales, gobiernos provinciales o regiones, todas ellas aspirantes a participar con identidad propia en la formulación de políticas relacionadas con áreas reservadas tradicionalmente al Estado, como las negociaciones comerciales o la promoción de inversiones extranjeras. No obstante, si existe un actor global muy destacado en esta redistribución del poder son las *empresas multinacionales* (EMNs), favorecidas por la mundialización del capital y los progresos en el transporte, así como por los avances informáticos y de telecomunicaciones.

### **1.1.1. La ascensión de las empresas multinacionales**

En efecto, vivimos en una nueva realidad empresarial donde los *mercados, sectores de actividad y grupos de interés* han cambiado, en un nuevo y más complejo entorno económico generado por la globalización donde adquiere gran relevancia

la internacionalización de las empresas. Por ello, y también por ser esta estrategia la que puede dar lugar a la multinacionalización de una empresa -objeto de esta tesis doctoral-, se considera oportuno en este epígrafe distinguir brevemente entre *internacionalización* y *multinacionalización*, dos fenómenos complejos y que pueden resultar ambiguos para algunos autores. En primer lugar, Villareal (2005) define de manera muy precisa lo que es la internacionalización de la empresa:

“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (2005: 58).

Por su parte, Pla y León (2004) realizan un breve desglose de las empresas internacionales que puede contribuir a diferenciar la internacionalización de la multinacionalización. Para ello, dividen a estas en dos categorías:

- a) *Empresa exportadora*: aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en, al menos, un mercado exterior. Según esta definición, cualquier empresa que realice exportaciones de forma regular puede ser considerada internacional.
- b) *Empresa multinacional*<sup>1</sup> (EMN): aquella que *posee activos y empleados* en más de un país, esto es, que ha realizado Inversión Directa en el Exterior (IDE) y, por tanto, genera valor en más de un país.

Como puede observarse en la segunda acepción, la multinacionalización se caracteriza por la realización de IDE, de lo que se deduce que las EMNs deben

---

<sup>1</sup> El término *multinacional* debe entenderse aquí en relación al *mercado* y no a la *naturaleza de la empresa*. De hecho, es habitual que se prefiera denominar a estas empresas "transnacionales", pues aunque operen en varios países, su sede y principales directivos, así como el origen de su estrategia y la administración en general, se decide en su país de origen, sin ninguna influencia de sus filiales en el extranjero.

contar, al menos, con una filial en el extranjero. Como no puede ser de otro modo, la filosofía de la EMN tiene un concepto global, por lo que mantiene un *punto de vista mundial* en sus negocios sobre los mercados -clientes-, servicios y productos; así, puede considerarse que una EMN es aquella con capacidad para expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como para movilizar plantas industriales -deslocalizar- de un país a otro. Para Villareal (2005), la EMN

“es aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (2005: 63).

Una vez establecida la distinción, y en un tono de corte algo más histórico, cabe recordar que las empresas transnacionales no son un fenómeno nuevo, sino que surgieron a finales del siglo XIX coincidiendo con el proceso de aceleración científico-tecnológica que propició la aparición de nuevos productos y hábitos de consumo (*Bayern* en Colonia, Alemania; *Nestlé* en Suiza; *Michelin* en Francia, *Ford* en Estados Unidos) y de materias primas antes desconocidas como el petróleo. Es, pues, un fenómeno esencial en la sociedad internacional actual que Gutiérrez (2010) describe de la siguiente forma:

“La empresa multinacional [...] realiza una parte de su actividad productiva en centros distribuidos en diversos Estados; su objetivo, como el de toda empresa, es la maximización de beneficios, actúan bajo unas estrategias empresariales generales e internacionalizadas y responden a relaciones jerarquizadas muy fuertes entre las filiales y la matriz” (2010: 49).

Tras terminar la Primera Guerra Mundial (1914-18), la superioridad de las multinacionales estadounidenses respecto a las europeas ya se esboza, quedando definitivamente asentada tras la Segunda Guerra Mundial. No obstante, en los últimos años se ha observado el aumento de protagonismo de algunas empresas europeas -favorecido por la creación de las Comunidades Europeas-, japonesas y chinas. Hoy día, la tendencia a la transnacionalización de compañías como Apple, Google, Samsung o Telefónica está dando lugar a toda una economía sustentada



por gigantescos grupos industriales y financieros cuasi monopólicos, que suelen reforzar su posición hegemónica a través de alianzas y absorciones. Como ya se ha indicado, la importancia económica de este tipo de empresas reside, en parte, en que muchas llegan a concertar, de tú a tú, acuerdos con los propios Estados, algo directamente relacionado con la *diplomacia corporativa*, principal objeto de estudio de la presente tesis doctoral; se trata de acuerdos de concesión para la exploración o la explotación de recursos naturales, o incluso para el desarrollo económico, mediante los que la EMN aporta al Estado inversiones y asistencia técnica a largo plazo, resultando, por lo tanto, decisivos para la economía del país. A juicio de François (2000), esta tendencia está provocando que se creen a nivel planetario varios “campos de fuerza económicos ampliamente *desterritorializados*” (François, 2000).

Así pues, el Estado se ve obligado inevitablemente a compartir parte de su tradicional poder no solo con organismos públicos internacionales, sino también con el sector empresarial privado y con un entramado de ONG sin ánimo de lucro que Motta (1995) define como unas “redes sociales informales que constituyen espacios participativos y eficientes a fin de hacer frente al desafío de la dinámica global/local” (1995: 5). Semejante transformación tiene su explicación principal en los revolucionarios *avances en las tecnologías de la comunicación* y en el empleo, por parte de estos nuevos actores, de *canales comunicativos propios* para competir por el control, gestión y transmisión de información y de conocimiento, instrumentos por excelencia del poder en su nueva configuración.

## 1.2. COMUNICACIÓN GLOBAL: ENTRE COBERTURA INFORMATIVA Y DIPLOMACIA

La evolución experimentada por la diplomacia contemporánea de forma paralela a los cambios que han sufrido, por su parte, la política y los medios de comunicación, ha terminado por transformar los propios medios y los fines de las relaciones internacionales; como se verá algo más adelante, hoy en día la imagen favorable y la reputación mundial logradas mediante la *persuasión* repercuten en la escena internacional tanto como la amenaza de la fuerza. No son pocos los políticos, los empresarios y periodistas que han visto en la convergencia de estos cambios una nueva dinámica de interacciones *diplomacia-medios de comunicación*, lo

que ha dado lugar a términos como diplomacia *pública*, *tele-diplomacia*, diplomacia *mediática* o *ciberdiplomacia*, por poner algunos ejemplos. Pero además, esta relación de los medios con los Estados basada en la mayor o menor cobertura informativa de sus relaciones diplomáticas tiene una enorme similitud con la relación que los medios tienen con las EMNs, que en sus operaciones internacionales también se enfrentan en ocasiones a duras negociaciones y conflictos de carácter político. Los de Repsol con el gobierno argentino o de Sacyr en Panamá son los ejemplos más recientes del imaginario español, pero no son los únicos ni los últimos<sup>2</sup>.

Lo que parece claro es que los medios de comunicación ocupan un lugar central en la actividad diplomática contemporánea, y durante los últimos años un creciente número de académicos ha intentado desarrollar conceptos para las nuevas formas de interacción entre estos dos ámbitos. Uno de ellos es el profesor de comunicación internacional Eytan Gilboa, de la Universidad Bar-Ilan de Israel. Gilboa (2000) establece *seis modelos conceptuales* divididos en dos grupos que hoy sirven como base a académicos e investigadores de todo el mundo para definir y analizar el papel de los medios informativos en la diplomacia actual a través de su interacción con ésta: el primer grupo, que está determinado por el nivel de cobertura de las negociaciones, incluye la *diplomacia secreta*, la *diplomacia a puerta cerrada* y la *diplomacia abierta*. En estos casos, los dirigentes imponen limitaciones a la exposición de estas negociaciones de cara a la opinión pública. Por contra, los modelos del segundo grupo -diplomacia *pública*, '*mediática*' y *diplomacia por acción*

---

<sup>2</sup> En julio de 2016 *Ferrovial* afrontó una grave crisis reputacional en Australia, donde su filial *Broadspectrum*, que gestiona un centro de detención de solicitantes de asilo en la isla de Manus (Papúa Nueva Guinea), podría enfrentarse a acusaciones de crímenes contra la humanidad por la situación legal y las malas condiciones de las 800 personas allí retenidas (Doherty, 2016) que denuncia la ONU. Aunque el CEO de *Ferrovial*, Rafael del Pino, dijo que abandonaría la gestión de estos centros, la realidad es que el contrato con el Gobierno australiano no finalizaba hasta finales de abril de 2017. La polémica ha provocado que se anuncie el próximo cierre del centro, aunque no hay fecha concreta (Arana, 2016). Por otra parte, a principios de agosto Colombia amenazó con intervenir *Electricaribe*, filial de *Gas Natural Fenosa*, ante el riesgo de apagones en los siete departamentos de la costa caribeña donde presta servicio (Díaz, 2016); la empresa alega que el marco regulatorio y tarifario es insuficiente para hacer bien su trabajo.

de los medios<sup>3</sup>, abordan el uso extensivo que los representantes diplomáticos y, a veces, los propios periodistas, hacen de los medios de comunicación de masas con el fin de promover procesos de resolución de conflictos. A continuación se verá, brevemente, en qué consisten estos modelos.

Como su propio nombre indica, lógicamente la *diplomacia secreta* excluye de las negociaciones tanto al público como a los medios de comunicación, es decir, no hay cobertura mediática de ninguna clase. Esto es algo que suele ser criticado por la opinión pública, sobre todo cuando los resultados no son favorables a los intereses de su país, si bien no suele trascender cuando las negociaciones tienen éxito. A continuación, Gilboa describe la *diplomacia a puerta cerrada* como aquella que se emplea “cuando los políticos de alto nivel necesitan varios días para negociaciones intensivas y quieren minimizar los efectos adversos de la diplomacia abierta” (2000: 282). En este modelo quedan excluidos parcialmente tanto el público como los medios, ya que la cobertura mediática se ve reducida a tan solo cuestiones técnicas, del tipo quién negocia con quién, dónde y cuándo, excluyendo por tanto las cuestiones más importantes. Una vez las negociaciones reales comienzan, se produce un *apagón* de noticias sobre las conversaciones, ofreciéndose información limitada sobre el estado real de éstas.

Por su parte, el modelo de *diplomacia abierta* expone las negociaciones internacionales de modo más accesible para los medios, por lo que su cobertura es más extensa y directa. En ella, los negociadores suelen ofrecer ruedas de prensa oficiales y reuniones informativas, conceden entrevistas, e incluso permiten a los periodistas acceder a las salas de conferencias. Tanto en los modelos cerrados como en los abiertos, el público conoce las negociaciones y quién las lleva a cabo, dónde y cuándo. En la versión ‘abierta’, el público también conoce la agenda general, así como los objetivos principales de las negociaciones, y recibe informes frecuentes sobre el progreso de las conversaciones.

Sin embargo, advierte Gilboa, ni siquiera las conversaciones más abiertas se muestran totalmente al público, ya que “los representantes diplomáticos prefieren guardarse unas cartas y filtrar informaciones a los medios para influir tanto en las

---

<sup>3</sup> Los términos en inglés son *secret diplomacy*, *closed-door diplomacy*, *open diplomacy*, *public diplomacy*, *media diplomacy* y *media-broker diplomacy*. Traducción propia.

posturas del otro bando como en las de su atmósfera nacional” (2000: 286)”. En este sentido, dichos funcionarios prefieren las conversaciones abiertas cuando el otro bando es un Estado u organización amigo/a o neutral, no un enemigo; y también cuando el principal objetivo de la negociación es mantener o desarrollar relaciones dentro de un marco de normalización -donde se incluyen temas como cultura, educación, turismo, medio ambiente o salud-, más que de modificar dramáticamente un marco hostil, o tratar de resolver temas políticos, estratégicos o de seguridad. Finalmente, cuando se trata de una situación hostil, la diplomacia abierta se suele emplear tras un gran avance en las relaciones entre enemigos, como sucede en los procesos de paz árabe-israelí, pues se asume que la exposición del proceso ante los medios *no perjudica las opciones de lograr un acuerdo* deseado.

En los modelos del segundo grupo, donde se describen los usos políticos de los medios de comunicación, efectivamente los representantes diplomáticos hacen un uso extensivo de tales medios como instrumento principal de su política exterior. Así, en primer lugar, la *diplomacia pública* es aquella en la que actores estatales y no estatales emplean los medios y otros canales de comunicación para influir en la opinión pública de las sociedades extranjeras, un concepto que se ampliará en el segundo capítulo de esta tesis doctoral; la denominada *diplomacia mediática* se produce en un contexto de resolución de conflictos, y se refiere a los usos que se hacen de los medios de masas para investigar y promover intereses mutuos con actores estatales y no estatales, a fin de crear confianza, avanzar negociaciones y movilizar el apoyo público sobre los acuerdos. Esta función se realiza a través de actividades comunicativas rutinarias, como ruedas de prensa, entrevistas y filtraciones, visitas de jefes de Estado y mediadores a países rivales, entre otras. En muchos aspectos -aunque principalmente durante confrontaciones internacionales-, la diplomacia “pública” precede a la “mediática” y prepara a los respectivos públicos para la resolución del conflicto.

Otras veces, durante crisis internacionales graves, los medios proporcionan el único canal para la comunicación y la negociación entre actores rivales, y es en este escenario donde los representantes diplomáticos suelen enviar mensajes, con o sin atribución, a los dirigentes y actores gubernamentales para crear confianza o forzar un desbloqueo. Una variante de este modelo es la denominada *diplomacia itinerante* (o *de viaje*), referida al uso de corresponsales que acompañan a jefes de

Estado y a ministros de Asuntos Exteriores cuando viajan al extranjero para cumplir con misiones diplomáticas, particularmente de mediación.

Finalmente, la *diplomacia por acción de los medios* es aquella mediante la cual los periodistas asumen temporalmente el papel de diplomáticos; este modelo consiste en la mediación internacional conducida y, a veces, iniciada, por los propios profesionales de la comunicación. Sugiere un nuevo papel para los periodistas como “agentes políticos internacionales” en un contexto de televisión global que puede dar lugar a iniciativas informativas en las que, de forma directa o indirecta, se hace borrosa la distinción entre los papeles de reporteros y de diplomáticos. Un ejemplo clásico es el del ya fallecido Walter Cronkite, periodista de *CBS News* hasta 1981, quien contribuyó en 1977 al proceso de paz entre Israel y Egipto al propiciar, merced a una entrevista telefónica, la histórica visita del líder egipcio Sadat a Jerusalén para poner fin a las hostilidades.

Como se verá en el siguiente punto, el desarrollo tecnológico ha permitido incrementar en mucho la velocidad a la que pueden intercambiarse los mensajes diplomáticos, pasando de semanas a minutos, un cambio que representa un serio dilema para los políticos -y las empresas-, especialmente en situaciones de crisis, ya que está en juego la *percepción* que la opinión pública pueda crearse ante determinadas situaciones y ante las reacciones de los protagonistas.

### 1.2.1. La percepción pública de las crisis internacionales

Puesto que casi siempre son los primeros en llegar al lugar de la noticia y transmitir la información, los medios de comunicación suelen ser los primeros en definir las crisis internacionales y en conformar las *percepciones* que recibirá la opinión pública. En tales ocasiones, los medios ejercen una gran presión sobre las empresas y los gobiernos al condicionar sus respuestas y su posición oficial por medio de los representantes con un margen de tiempo que es muy breve; en este sentido, si bien es posible que dichos medios no lleguen a modificar la política exterior de modo sustancial, no se puede negar que sí lo hacen en algunos *aspectos secundarios* y, desde luego, en la explicación que el portavoz de la empresa o del gobierno debe dar a la opinión pública, por lo que la postura de los empresarios y políticos ante los medios suele ser, por lo general, *reactiva*.

Algunos autores, como Brown (2003), han señalado que los revolucionarios avances tecnológicos en las comunicaciones han dado lugar a que la presentación pública de un conflicto se vea normalmente como una parte misma del conflicto. Esto fue lo que ocurrió, según indica, durante la Guerra de Kosovo, en la antigua Yugoslavia, un conflicto en el que la intervención de la OTAN estuvo marcada por los altos niveles de preocupación que las élites políticas y militares mostraron sobre la *percepción pública* del mismo. Esas élites se mantuvieron informadas en todo momento desde sus respectivos países gracias a la disponibilidad telefónica o por videoconferencia del comandante en jefe de los aliados en la OTAN, el general Wesley Clark, quien pudo conocer casi cualquier giro producido en el debate político de Washington; esto se tradujo en una suerte de gestión de la intervención militar ‘por matices’ que hubiera sido inviable en una época menos tecnológica. A juicio de este investigador, sus superiores juzgaron el desempeño de sus labores tanto por sus *apariciones públicas y sus reacciones* ante los medios como por cualquier *criterio militar*.

En este sentido, Brown considera que los medios de comunicación no solo informan sobre los acontecimientos, sino que “se han convertido en parte integral del *proceso* de gobernar y del *conflicto* [bélico]” (2003: 43), pues funcionan a la vez como fuente de información para todos los actores políticos o militares; como vía de comunicación entre ellos; y como instrumento de movilización. A su juicio, el creciente dominio de la cobertura mediática está transformando la naturaleza de la relación entre gobiernos, públicos y las fuerzas militares de un modo que aún es difícil de entender. Si se observa la información sobre crisis internacionales que ofrecen algunas de las cadenas de noticias globales, se comprobará que la cobertura *24 horas* siempre es más reducida que las acciones que se cubren, de modo que al término de los espacios propiamente informativos, éstos se alternan con multitud de comentarios de especialistas, análisis y explicaciones que ofrecen un sinfín de percepciones sobre el progreso de un conflicto, y no sólo al público en general y a gran parte de la comunidad política, sino incluso a quienes están en el campo de batalla. Los que participan en la guerra se encuentran a sí mismos enfrentados a la interpretación y al comentario hacia su propia conducta, una crítica gobernada por las *reglas del ciclo noticioso*, más que por la actividad militar o diplomática. Esto, por su parte, es totalmente aplicable a todas las crisis que a diario surgen en el mundo empresarial y que tienen una clara vinculación con la

llamada *marca-país*, como ha sucedido con el reciente caso Volkswagen (*El Mundo*, 2015). El escándalo de las emisiones de Volkswagen ha perjudicado no solo a la marca alemana, sino también a la industria nacional y a la marca del país, que ha caído un 4% con respecto a 2014, según *Brand Finance* (ibíd.).

En este sentido, Brown (2003) cree que la creciente realización de la política a través de los medios de comunicación conlleva varias *implicaciones*, por ejemplo que “el liderazgo de las naciones se hace cada vez más sensible a cómo se informa sobre la guerra y a las consecuencias políticas de dicha información” (2003: 43). Asimismo, entiende que esta preocupación se traduce en mayores esfuerzos para que la conformación de la cobertura mediática esté orientada *de forma positiva* hacia sus propios intereses; y finalmente, señala que la cobertura informativa acabará por *influir* en la forma de llevar a cabo una guerra. Lo que Brown quiere decir es que la clase política moderna considera admisible e incluso exigible la necesidad de *conformar* mediáticamente el modo en que se presenta y analiza un acontecimiento que puede resultar controvertido para sus intereses, como un conflicto bélico. Algo que, nuevamente, puede aplicarse al mundo de la empresa.

La principal consecuencia de la gran cantidad de información que reciben los ciudadanos es la creciente *relativización* del liderazgo empresarial y político por parte de la opinión pública, lo que ha generado una mayor demanda de *credibilidad*, así como una mayor transparencia y fiabilidad en las informaciones. En opinión de Muro (2006), “cuanto mayor es la accesibilidad de la información y mayor la saturación de contenidos en la red global, se hace más evidente la necesidad de fiabilidad de las noticias” (2006: 22).

Los representantes diplomáticos, por su parte, sabedores de que la sociedad civil busca sus propias verdades en los nuevos medios de comunicación, están adaptando sus métodos y prácticas a esta realidad, aprovechando esos nuevos espacios comunicativos para dirigir sus estrategias de diplomacia directamente hacia sus homólogos y las masas. En este sentido, el desarrollo tecnológico de las comunicaciones ha hecho de la gestión de la información *una nueva forma de poder* que otorga gran importancia a la *reputación* y la *imagen*, por lo que, en los últimos años, las instituciones públicas comienzan a hacer un uso intensivo de sus cauces comunicativos, así como de sus recursos culturales, para llevar a cabo su política exterior a través de la *atracción* y la *persuasión*, lo que hoy se denomina *soft power*.

### 1.3. INFORMACIÓN Y *SOFT POWER* EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Como se ha visto, la información se presenta hoy día como un instrumento clave para obtener y ejercer el poder, en especial en el entorno internacional. Sin embargo, las *transformaciones* experimentadas en estos últimos años por ámbitos como el *empresarial*, el *político* y el *mediático* han terminado por cambiar las fuentes de poder; la globalización y la interdependencia del mundo actual han hecho que éste sea menos intercambiable y tangible, caracterizándose por la difusión de la mayoría de los elementos materiales de poder. Esta suerte de *desmaterialización* de la vida económica, social y política, y sus consecuencias inmediatas, explican el intenso debate vigente hoy día en las ciencias sociales, así como la ascensión en el panorama internacional de conceptos como *soft power*.

Joseph Nye acuñó a finales de los años noventa la expresión “poder blando” -*soft power*- en contraposición a la de “poder duro” -*hard power*<sup>4</sup>-. Mientras que el segundo está compuesto por los *recursos militares y económicos* que un Estado puede emplear para inducir a otros a cambiar su postura sobre un tema concreto, el primero es, según el propio Nye (2008) “la capacidad de influir en otros para obtener los resultados que uno ambiciona mediante la atracción, en lugar de la coerción o la imposición” (2008: 94). Según esta hipótesis, el poder blando de un país está basado en sus *recursos culturales* y en sus *valores políticos*, así como en la *legitimidad* y la *autoridad* de su política exterior, de tal forma que la atracción que ejerza sobre otros países se basa en la admiración que éstos pueden sentir hacia esos valores y la consecuente emulación de su ejemplo. Se trata de una forma indirecta de ejercer el poder que pueden emplear tanto actores estatales como no estatales y que, para Noya (2007) implica también “la habilidad de conformar la agenda de los otros actores, es decir, de conseguir que otros quieran lo que quiere uno” (2007:133). Algunos investigadores han podido contrastar históricamente la dualidad entre el *poder blando* y el *poder duro*, como Collins (en Noya, 2007), quien sugiere esta diferencia al subrayar la *autonomía de la esfera cultural*. En su opinión, el prestigio de una nación:

---

<sup>4</sup> En 2009, Nye creó también el término *smart power* (*poder inteligente*) para contrarrestar la percepción errónea de que el *poder blando* por sí solo puede dar lugar a una política exterior eficaz. Según señala, la política exterior “necesita estrategias inteligentes que combinen las herramientas tanto del poder duro como del blando” (Nye, 2009).



“[...] no es un mero reflejo de las relaciones geopolíticas y económicas; tiene una dinámica cultural propia. Esta dinámica está basada en las redes sociales de intelectuales y en las organizaciones materiales que sirven de base a la producción cultural” (2007: 146).

Según explica Noya, en Occidente el mejor ejemplo de esta dualidad que ofrece la historia antigua es el de la Grecia del período 600-400 a.C., donde Atenas o Alejandría se convirtieron en grandes centros de creatividad. La razón es que, curiosamente, este enorme prestigio coincide con la decadencia del poder militar griego. Y, de hecho, al poco tiempo Roma conquistaría Grecia, aunque desde el punto de vista *cultural e intelectual*, la conquista fue a la inversa. No obstante, la autonomía del *prestigio de la civilización* con respecto a la hegemonía geopolítica y económica no es únicamente un rasgo del pasado, sino que caracteriza la cultura intelectual del mundo actual. En la Edad Moderna, Francia sería un ejemplo de potencia cultural sin una hegemonía económica o militar; cabe aquí destacar el *prestigio cultural* de la civilización francesa en los siglos XIX y XX, cuando Francia había visto debilitado su poder militar, y cuando nunca ocupó una posición central en el sistema del mundo capitalista.

Lo mismo le sucedió -prosigue Noya- a la Inglaterra del siglo XIX. La *Royal Navy* -en lo militar- y la *City* londinense -en lo económico- fueron emblemas de la hegemonía británica durante más de un siglo aunque, de forma paralela, las instituciones, la cultura y los valores ingleses ejercieron una enorme atracción en el resto del mundo. Ello les permitió amortizar, en términos diplomáticos y de prestigio, la progresiva erosión de sus capacidades militares y productivas, que eran evidentes desde la segunda mitad del siglo XIX. Sin la existencia de este *poder blando* no podría explicarse la preponderancia británica entonces y durante buena parte del siglo XX -resume el investigador del *Real Instituto Elcano*-, cuando la potencia militar de Estados Unidos, Alemania o Japón, así como las economías emergentes, habían acortado distancias o bien superado al Reino Unido desde la década de 1880.

Nye (2008) augura que en el futuro el peso del *poder blando* irá en aumento, y que a medida que la democracia se extienda en el mundo, los gobiernos deberán recurrir cada vez más a sus recursos *blandos* para lograr sus objetivos de política

exterior. El liderazgo político -pero también el *empresarial*- se ha convertido, salvo en casos extremos, en una competencia por alcanzar la atracción, la legitimidad a los ojos de sus ciudadanos y la credibilidad a ojos de los ciudadanos extranjeros; por este motivo, aunque el poder *duro* y el *blando* son dos instrumentos necesarios para llevar a cabo los intereses de la política exterior de un país o una MNE, la globalización y la información están haciendo que cobre más importancia el segundo, en tanto que disminuyen los costes de la información y aumenta la necesidad de credibilidad. Para Molina (2006):

“Un *soft power* desarrollado aumentará la competitividad de un país en la era de la información, ya que significará que éste posee una cultura y valores adaptados a las normas globales imperantes, acceso a las corrientes de información y comunicación, mayor influencia en el proceso de elaboración del conocimiento y credibilidad en la conducción de asuntos domésticos e internacionales” (2006: 4).

Así, en la línea de Nye, algunos autores entienden que la *reputación pública*, como forma de poder blando, es uno de los mecanismos de control político que se ejercen en la compleja escena internacional, donde conviven gran variedad de actores y niveles. No opina del mismo modo Noya (2007), quien estima que la reputación pública es un mecanismo transversal al que se recurre cuando las otras variables fallan o no se pueden dar:

“Dado que las relaciones internacionales se caracterizan por la ausencia de un marco regulador que pueda imponer sus normas por la fuerza a todos los países, el único mecanismo de sanción para todos, incluidas las superpotencias, es la moral de la imagen y la reputación” (2007: 137).

Sin embargo, las potencias tienen recursos económicos y militares que les permiten escapar al control. Ni dependen de subvenciones ni de los mercados financieros, ni hay una estructura legal que pueda penalizar sus comportamientos dada la *vulnerabilidad* del Derecho Internacional que ellos mismos pueden socavar con éxito -es el caso, por ejemplo, de EE.UU. y el Tribunal Penal Internacional-. Así que la reputación y la opinión pública constituyen la única forma de control.

No obstante, como puso de manifiesto la guerra de Irak y el enfrentamiento de Alemania, Francia y Rusia criticando la legitimidad del ataque de EE.UU., la negación de la misma no impidió este último; este país, que cuenta con grandes recursos materiales y militares, tenía entonces una alta legitimación interna, por lo que su opinión pública no reaccionó negativamente cuando sus dirigentes fueron criticados en el exterior, y por lo tanto, fue inmune a la sanción moral.

¿Cuándo tiene efecto, entonces, el poder blando? ¿Cómo adquieren las ideas el suficiente poder como para transformarse en un arma? Según Noya (2007) la teoría del *materialismo organizativo* de Hall entiende que son los *momentos de crisis y confusión* aquellos en los cuales se buscan con mayor avidez explicaciones y salidas, por lo que los intelectuales cobran una mayor relevancia. A juicio de Hall, en estas circunstancias, sus ideas reciben una mayor atención en un público más amplio, y entre los detentadores del poder político en particular:

“En condiciones de crisis los intelectuales pueden asumir un gran poder, no tanto por la capacidad para explicar a los ciudadanos una situación confusa, como por su capacidad para crear una sociedad [...], una unidad cultural compartida” (Noya, 2007: 148).

Como puede verse, pues, el poder blando es cultura, imagen, pero también la percepción y el análisis públicos de esa cultura e imagen; se trata, en definitiva, de una realidad, pero también de un discurso, pues de nada sirve una buena idea si no se transmite a través de un buen mensaje. Por ello, si hay un rasgo que debe caracterizar a quien ejerce el poder blando, ése es, sin duda, la credibilidad.

### 1.3.1. El valor de la credibilidad en la nueva era informacional

La creciente adopción del *poder blando* internacional en la expresión de ideas, valores y normas a través de cualquier medio ha hecho que los símbolos y su manipulación se conviertan en el combustible del que se nutren los motores político, económico o cultural de la nueva sociedad del conocimiento o “sociedad informacional”. Conviene aclarar aquí que, igual que *conocimiento* e *información* no son lo mismo, *sociedad de la información* y *sociedad informacional* tampoco lo son

(Castells, 2000). Conocimiento es el producto de refinar la información por medio del *análisis*, que es predeterminado por nuestra *percepción*. Con esas dimensiones (análisis y percepción) juegan su partida el *soft power* y la *noopolitik* o *noopolítica*<sup>5</sup> en el tablero de juego de la *noosfera*. Por su parte, las sociedades de la información siempre han existido, mientras que la sociedad informacional es algo nuevo (Castell, 2000: 51); básicamente se distinguen en que en las primeras se aplicaba el conocimiento a la tecnología, mientras que en las sociedades informacionales sucede al revés, es la tecnología la que se aplica al conocimiento.

Como se ha avanzado anteriormente, lo que parece claro es que vivimos en una sociedad enteramente interconectada donde, como señala Molina (2006), “las fuentes de poder pre-modernas como *población*, *territorio* o *espacio geográfico* van cediendo importancia a los mapas de la realidad virtual” (2006: 6). Así, en esta *noopolítica* los organismos internacionales -y sobre todo las redes transnacionales de ONGs- muestran mayor eficacia que los Estados, aunque esto no significa que vaya a desplazar definitivamente a la *Realpolitik*. Sin embargo, como indica Noya (2007), la primera se mostrará más útil que la segunda “a medida que se amplíe el campo de acción internacional en el que la *información* es la variable fundamental, es decir, a medida que se ensanche la noosfera” (2007: 105).

Para el investigador son varias las tendencias que anuncian el *advenimiento de la noosfera* e invitan al cambio de paradigma de la *Realpolitik* a la *noopolítica*. Según explica, en primer lugar se situaría “el ascenso de la sociedad civil global, la tupida red de *organizaciones no gubernamentales* a través de la cual se diseminan muy rápidamente nuevas ideas y valores” (2007: 105). A continuación estaría la simultaneidad de las transacciones entre los flujos de capital, trabajo y tecnología

---

<sup>5</sup> *Noopolítica* es una fusión del griego *noos* (espíritu, conocimiento) y el concepto clásico *Realpolitik* (“política de la realidad” en alemán), que es la política exterior basada en las dimensiones materiales del poder y que considera al Estado como determinante en el orden mundial. Según Rondfeldt y Arquilla (2009), la *noopolítica* pertenece al último de los tres ámbitos que componen la sociedad de la información -el *ciberespacio*, la *infoesfera* y la *noosfera*- y considera el conocimiento como la mayor fuente de poder y estrategia, por lo que la definen como “el arte de gobernar [...] que enfatiza el papel del poder blando informacional en la expresión de ideas, valores, normas y ética a través de todas las formas de medios de comunicación” (2009: 355).

con los organismos multilaterales y las empresas multinacionales, “posibilitada por las tecnologías de la comunicación y la información, y en particular por el ciberespacio” (2007: 105).

La llamada *noosfera* o “esfera del conocimiento” irrumpe en este contexto, constituyéndose como una suerte de espacio a escala global en el que confluyen múltiples opiniones y consensos intelectuales, emotivos e imaginarios -diferentes, por cierto, del llamado *ciberespacio*, que alude fundamentalmente a la información que fluye por la red-. Pero en un mundo tan interconectado como la noosfera, resulta inevitable que también aumente la cantidad de información y, a su vez, la complejidad en la adquisición del conocimiento, hasta llegar a lo que se ha venido a llamar *paradoja de la abundancia*: llegados a cierto punto, cuanto más información tenemos, más desorientados nos encontramos. Nye (2008) lo explica del siguiente modo:

“Los avances tecnológicos han dado lugar a una dramática reducción en los costes del proceso y transmisión de información. El resultado es una explosión de información, y eso ha generado una ‘paradoja de la abundancia’ [...]. La abundancia informativa deviene en la falta de atención. Cuando la gente se ve superada por el volumen de información al que se enfrenta, es difícil saber en qué concentrarse. La atención, más que la información, se convierte en el recurso que escasea, y aquellos que sepan distinguir la información valiosa de la confusión de fondo ganarán poder” (2008: 99).

Conseguir *captar la atención* es la clave. Esta complejidad y la consiguiente imposibilidad de encontrar una solución totalmente satisfactoria hace que lo importante no sea tanto el conocimiento por sí mismo como la capacidad de crear confianza y credibilidad. Así pues, para aquellos que controlan los cauces informativos o trabajan en los medios, la credibilidad se ha convertido en un recurso crucial y en una importante fuente de poder blando. Debido a la paradoja de la abundancia, la *reputación* adquiere mayor importancia que antaño, y en la actualidad se producen intensas luchas en torno a la creación y la destrucción de *credibilidad*. Los gobiernos compiten por ella no solo con otros gobiernos, sino con una amplia gama de actores, como los medios informativos, las EMNs, las ONGs o las redes de comunidades científicas, entre otros.

Por estas razones, la capacidad de actuar sobre los cauces informativos y los mensajes de los medios de comunicación se convierte en una herramienta esencial para impulsar una determinada agenda política, no solo por parte de los Estados sino también de las compañías con intereses internacionales. Pero no se trata simplemente de tener acceso a la información, sino también de operar de forma estratégica con esos canales, manejar las percepciones, interpretar los mensajes, procesar el conocimiento, reconocer las ideas valiosas y encauzarlas a través de medios que posean un alto nivel de reputación y credibilidad, de forma que éstas sean consideradas legítimas y atractivas. Como puede inferirse, la política en la era de la información tiene mucho que ver con “qué historia es la que gana”.

### 1.3.2. La lucha por el dominio narrativo en la “batalla de las ideas”

Publicaban algunos medios a comienzos de 2009 que cuando Barack Obama estaba terminando de perfilar su equipo para la campaña electoral que lo erigiría como presidente de Estados Unidos, tuvo que recortar personal, y que en ese momento cayeron algunos nombres ilustres, aunque lo que más sorprendió entre los compañeros fue su interés por mantener en su equipo, a toda costa, al poeta *Favs*, un joven de 27 años llamado Jon Favreau, que durante algún tiempo lideró el grupo de los redactores de discursos o *speechwriters* del presidente.

Si bien es cierto que la aplicación de la literatura en la política no es nueva, sí lo son los espacios comunicativos en que se inserta la mencionada estrategia de *marketing político*: la televisión y los modernos medios digitales. Por ahí discurren las aguas del *neomarketing*, que introduce al consumidor o usuario -al votante- en el discurso narrativo de la política, en esa misma historia diseñada y relatada por los políticos. Es lo que algunos expertos también denominan *storytelling revival* o *narrative turning*, una técnica para la que son idóneos los medios digitales y que, como es notorio, también es aplicada por las grandes compañías en su intento de conquistar los “corazones y las mentes” de potenciales clientes.

En un contexto que es marcadamente audiovisual, la imagen ante la opinión pública se presenta como un elemento clave para el estatus de una empresa, gobierno o institución dentro de la comunidad internacional, de ahí que, cada vez más, éstos empleen los medios de comunicación tanto en las negociaciones reales

como en sus etapas previas con el fin de expandir al máximo su influencia. Así, por ejemplo, países como EE.UU. y otros más pequeños, con menor poder físico y militar, centran sus esfuerzos diplomáticos en generar imágenes positivas de ellos mismos a través del *place branding* (marca geográfica) o el *nation branding* (marca-país), así como otras técnicas de publicidad y marketing. Para Thompson (1998), los políticos no pueden sino someterse a la ley de la *visibilidad compulsiva*:

“Renunciar a la gestión de la visibilidad a través de los *media* sería tanto un acto de suicidio político como expresión de mala fe por parte de quien está acostumbrado al arte de la auto-presentación o tan bien ubicado en una organización que practica el arte del buen efecto” (1998: 184).

Sin embargo, como se comprobará más adelante, la diplomacia del Estado y la de las EMNs no se dedican solo a *proyectar* y *controlar* imágenes de sí mismas en el exterior, sino que además ejercen influencia internacional de forma *indirecta* y *estructural*, afectando los discursos políticos de otros Estados mediante el diseño de estrategias más vinculadas a establecer *relaciones* estables y duraderas con la sociedad extranjera. Aquí es donde entra un enfoque más argumentativo de la diplomacia: el de intentar ejercer el *dominio narrativo* para reemplazar versiones existentes de una historia discrepante o un asunto actual disputado, con la *historia propia* de un país, de un grupo o una empresa. Es la diplomacia que realizan, sobre todo, aquellos países o actores internacionales no estatales que carecen de suficiente *poder duro* para influir directamente *sobre el terreno*; es el caso de España o de las EMNs, por ejemplo.

Bajo un enfoque discursivo que contempla las relaciones internacionales como una creciente lucha en torno a las ideas y los valores, las actividades de diplomacia *pública* y *corporativa* son un importante medio de influencia política y social que funciona paralelamente a la diplomacia entre Estados. El principio básico de este marco teórico, influenciado por el *paradigma posmoderno* al que ya se ha aludido, es que el significado de los fenómenos se construye socialmente a través de una forma lingüística y otra narrativa<sup>6</sup>. Pero en el campo que incumbe a

---

<sup>6</sup> Esto significa que los acontecimientos que hoy en día se conocen sucedieron en algún momento del pasado, aunque solo se puede acceder a ellos cuando están textualizados.

la presente tesis doctoral, supone que la influencia empresarial y la política se alcanza otorgando a un concepto o realidad un *significado concreto* que, al ser adoptado por otros, se torna en una verdad socialmente aceptada. Decir que la política es una batalla constante en torno a los valores y las ideas significa que no solo importan los hechos en sí mismos, sino también *cómo se interpretan*, lo que otorga un enorme valor al control de la información y a la persuasión. En este sentido, no hay que olvidar que tanto los gobiernos como las EMNs y los medios de comunicación cuentan con un nuevo compañero de viaje en la formulación de políticas y la intervención comunicativa, como es la *sociedad civil*, con quien deben establecer un mayor diálogo si quieren conseguir su apoyo. Como señala Castells (2008):

“[...] la sociedad civil global tiene ahora los medios tecnológicos para existir independientemente de las instituciones políticas y de los medios de comunicación. Sin embargo, la capacidad de los movimientos sociales para cambiar la mente pública aún depende, en gran medida, de su capacidad de determinar el debate en la esfera pública” (2008: 86).

Como ya se había adelantado, los medios y los fines en la política exterior han cambiado con los años, y ahora la *influencia política y empresarial* depende de la capacidad que tengan sus líderes y dirigentes para conformar el significado de los acontecimientos, así como las percepciones sobre los actores en la escena internacional. En este sentido, las diplomacias *pública* y *corporativa* operan, en una buena parte, a través de prácticas comunicativas que buscan ejercer influencia sobre los discursos políticos de otras naciones, por ejemplo cuando se les pide su apoyo para una definición particular de la realidad.

En última instancia, por tanto, la credibilidad y la autoridad moral para liderar un proceso y ganar en una negociación se obtienen con el dominio de las artes de la comunicación, antes que con la amenaza de imponer la fuerza o una sanción económica. Actualmente, los jefes de Estado o de gobierno, así como los

---

Tales presupuestos niegan la verdad referencial del discurso, pues ningún acontecimiento puede ser representado con total exactitud, y cuestionan, por tanto, la configuración de modos discursivos tan importantes como el de la propia Historia.



antiguos presidentes -sobre todo en el caso de Estados Unidos-, sustituyen a los diplomáticos ordinarios en las *negociaciones rápidas*, debido a su capacidad de decisión. Esto es lo que sucedió, por ejemplo, en agosto del año 2009 cuando el ex presidente de Estados Unidos Bill Clinton logró, durante una visita 'relámpago', que el líder norcoreano Kim Jong-Il perdonara a dos reporteras estadounidenses de su condenas a doce años de trabajos forzados por haber entrado ilegalmente en su territorio (Alandete, 2009).

Es precisamente aquí, en este escenario de influencia discursiva, donde entran en juego *comunicación informativa* y *diplomacia*, actividades que compiten a diario por el monopolio de una verdad que después recibirá la opinión pública: definir qué son los *derechos humanos* o la *corrupción*, qué políticas internacionales son apropiadas o qué medidas adoptar en diversas situaciones son algunos de los cometidos que, a diario, generan una tensión constante entre ellas y, a veces, les permiten intercambiar papeles. En el siguiente capítulo se abordará la evolución histórica de la diplomacia para, posteriormente, analizar los retos a los cuales se enfrenta la MNE y el nuevo papel que está adquiriendo en la arena internacional.



## 2. LA TRANSFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA DIPLOMACIA

Como ya se adelantaba en el capítulo anterior, la nuestra es una era donde la reducción de las distancias propiciada por la globalización ha dado lugar a la ampliación de los espacios de seguridad, y donde la gestión de la información y la comunicación internacional se han erigido como elementos clave para el liderazgo político y empresarial; la creciente interdependencia de las crisis a nivel mundial ha hecho que las potencias deban interactuar e intentar entenderse en múltiples contextos, por lo que resulta fundamental generar confianza entre las demás para no quedar excluidas de las redes de cooperación. Vivimos, además, en una sociedad donde los gobiernos deben prestar atención no solo a las valoraciones e ideas de los nuevos actores diplomáticos, sino también a las de la opinión pública internacional, una situación que ha dado lugar a cambios en la formulación e implementación de la política exterior. En este sentido, y a medida que el nuevo contexto internacional deviene en *noosfera*, toma fuerza la denominada *diplomacia pública* (DP) uno de los instrumentos clave del *poder blando* o capacidad de influir a través de la atracción producida por la cultura, los valores o la ideología. La DP supone toda una revolución en los asuntos diplomáticos producida por el uso de las nuevas tecnologías, así como un cambio en la doctrina de las organizaciones internacionales, que reconocen el importante papel que juegan hoy día los medios de comunicación. Una de las principales distinciones entre la *diplomacia tradicional* y la *diplomacia pública* es la que expone Melissen (2005):

“[...] la primera trata sobre las relaciones entre los representantes de Estados u otros actores internacionales; mientras que la segunda tiene como objetivo el público general de sociedades extranjeras, así como grupos, organizaciones e individuos no oficiales más específicos” (2005: 5).

En efecto, el desarrollo tecnológico ha abierto la puerta del cambio en las relaciones internacionales y la diplomacia, donde los canales globales de noticias

y los medios *online* han asumido la tradicional misión tanto de los diplomáticos como los portavoces corporativos de ser los primeros en facilitar una información y determinar las prioridades de acción. Hoy día la realidad de los diplomáticos y los altos ejecutivos de las multinacionales es, cuanto menos, incómoda, al verse a diario presionados por cámaras y micrófonos para comentar de forma inmediata su postura cuando surge un conflicto internacional o una crisis; el portavoz que se resista a emitir un juicio corre el riesgo de ser tachado por la prensa de inepto, o su empresa o gobierno de no tener una *posición clara* sobre el asunto concreto. La consecuencia más lógica de esta nueva realidad es el *tira y afloja* constante existente entre los diplomáticos y los directivos con los medios informativos en el cumplimiento de sus obligaciones. Sin embargo, una gran parte de los CEOs y líderes internacionales también ha visto en estos avances tecnológicos un modo eficaz -y barato- de enviar mensajes diplomáticos cuando existen dificultades para ello, bien por la distancia geográfica que separa a los negociadores, bien porque ambas partes están en conflicto.

El segundo capítulo de esta tesis realiza un breve repaso histórico sobre la evolución de la diplomacia en relación con el desarrollo económico y la creciente importancia de la *opinión pública*, coincidentes en el tiempo con el gran avance de las comunicaciones y posteriormente de los *medios de comunicación*, a partir del siglo XIX; así, tras describir a la clásica diplomacia política y la transición sufrida desde su carácter secreto a otro *abierto*, se pone de relieve la creciente importancia del uso de la capacidad de *influencia política* de los Estados a favor de sus intereses económicos. Posteriormente la investigación se adentra en la *diplomacia pública*, surgida de la necesidad de transparencia de las instituciones con respecto a los ciudadanos y que está basada en el contacto con los públicos extranjeros a través de los medios de comunicación, entre otras vías. En última instancia se abordará la creciente relación que los gobiernos mantienen con las empresas nacionales en mercados exteriores a través de la *diplomacia comercial*, una subcategoría de lo que se define previamente como diplomacia económica. Como podrá comprobarse, la diplomacia en cuanto a su función de representación de los gobiernos, defensa de los intereses nacionales e instrumento de atención al ciudadano desplazado sigue estable y vigente, pero no así sus *modos y usos*, cuya transformación ha permitido extender la práctica diplomática a nuevos formatos, contextos y actores.

### 2.1. EL ESTADO EN RELACIÓN CON OTROS ESTADOS: LA DIPLOMACIA CLÁSICA

Los orígenes de la diplomacia<sup>1</sup> son tan antiguos como los de la Humanidad, si bien habrá que esperar hasta el siglo XV -momento en que los Estados italianos comienzan a nombrar embajadores permanentes- para ser reconocida como una profesión. El uso común de los términos *diplomacia* o *diplomático* aplicado a la gestión de las relaciones internacionales mediante la negociación es relativamente reciente; solo tras el Congreso de Viena (1815) se reconoció el servicio diplomático como una profesión diferente de la del *político* o *estadista*, con sus propias reglas, convenciones y prescripciones: trasciende los intereses nacionales exclusivos y pasa a adoptar la idea de los *intereses internacionales comunes*.

El desarrollo de la práctica y la teoría diplomáticas está marcado por ciertas transiciones, entre las cuales destaca el paso de la *vieja diplomacia* -entendida como modalidad secreta- a la nueva diplomacia o *diplomacia abierta*, en torno a 1918<sup>2</sup>. Hasta entonces, el único medio para que países con intereses opuestos pudieran ponerse de acuerdo eran las negociaciones y acuerdos secretos, susceptibles no solo de comprometer a los pueblos mediante la guerra sin su conocimiento, sino de tener, sin pretenderlo, una tremenda actualidad aún hoy, como sucede con el vigente conflicto palestino-israelí, surgido en el año 1915 con los pactos secretos<sup>3</sup> que darían lugar a la creación de Palestina (Segura i Mas, 2016).

---

<sup>1</sup> Vilariño (1987) la define como “aquella actividad ejecutora de la política exterior de un sujeto de derecho internacional, llevada a cabo por órganos y personas debidamente representativos del mismo, ante otro u otros sujetos de derecho internacional para, por medio de la negociación, alcanzar, mantener o fortalecer transaccionalmente la paz; [su] finalidad última [es] la construcción o existencia de una comunidad internacional justa que, a través de la cooperación, permita el pleno desarrollo de los pueblos” (1987: 90).

<sup>2</sup> El 8 de enero de 1918, el presidente de EE.UU. Woodrow Wilson promulgó catorce objetivos como base de las negociaciones para la paz. El primero, llamado *Open Covenants (Pactos Abiertos)* promovía la existencia en el futuro de “pactos de paz a los que se llegaría públicamente, después de lo cual *no habría entendimientos internacionales secretos* de ninguna especie” (Nicolson, 1950: 65).

<sup>3</sup> Entre noviembre de 1915 y marzo de 1916 británicos y franceses mantuvieron reuniones secretas para repartirse las provincias otomanas de Oriente Próximo; el 16 de mayo de

Esta transición hacia una diplomacia abierta no se debió tanto a una alteración en las normas éticas como a un desplazamiento del centro de poder; hasta 1918 había persistido la teoría de que la diplomacia se identificaba en cierto modo con la persona del monarca reinante, aunque desde 1815 el foco de poder se había ido desplazando gradualmente de la Corte al gabinete, circunstancia que acabó por alterar los métodos diplomáticos. La vieja diplomacia se vio obligada a adoptar las ideas y costumbres de los sistemas que representaba, aunque cuando estos sistemas políticos tienden hacia el cambio -en este caso hacia la transición democrática-, la diplomacia también cambia. En este sentido, los factores que más afectaron y favorecieron el desarrollo de la diplomacia hacia un carácter más *abierto* fueron el rápido progreso de las *comunicaciones*, un creciente sentido de la *comunidad de las naciones* y el aumento de la importancia de la *opinión pública*.

En efecto, el desarrollo de las comunicaciones, sobre todo de la máquina de vapor, el telégrafo, el aeroplano y el teléfono contribuyeron en mucho a modificar las prácticas de la vieja diplomacia, ya que acortaron de manera significativa la emisión y recepción de los mensajes, una sensación que evoluciona a medida que se producen nuevos avances tecnológicos. Como señala Lozano (1999):

“El giro realmente importante acontece en el siglo XIX con la triple aparición del liberalismo, la revolución industrial y unos medios de comunicación técnicos que facilitan todo tipo de transmisiones informativas de modo casi inmediato y a escala internacional” (1999: 68).

Estos cambios, sostiene Lozano, conllevan dos hechos que serán decisivos, como son la instalación de una potente red de agencias y medios de comunicación masiva, y el establecimiento de canales directos de telecomunicaciones entre los gobiernos. Fue precisamente la reducción de las dimensiones espacial y temporal, la sensación de simultaneidad, lo que fomentó las relaciones de colaboración, los contactos internacionales y la necesidad de negociar para hacer confluir todos los intereses nacionales; un cúmulo de circunstancias que, en definitiva, constituyó el

---

1916 se firmaba el acuerdo secreto de *Sykes-Picot* que dividía estas provincias en cinco zonas: una bajo control francés y otra británico; dos bajo influencia francesa y británica respectivamente, y una quinta en Palestina bajo control internacional (Segura i Mas, 2016).

embrión que daría lugar a *la comunidad entre las naciones* y a la llamada “sociedad internacional”, de la que forma parte la actividad diplomática.

El tercer factor clave en el desarrollo de la teoría diplomática durante el siglo XIX fue la creciente comprobación de la importancia de la *opinión pública*, etapa que coincide con la consolidación de la prensa. Pese a mostrarse favorable a esta apertura, Nicolson (1950) considera que este tipo de diplomacia introduce “complicaciones” en la negociación y en la propia estabilidad de las relaciones internacionales, como son la “irresponsabilidad del pueblo soberano derivada de su falta de compromiso” (1950: 72), y la “ignorancia del electorado” (1950: 72), el cual, a su entender, basa sus juicios en sentimientos más que en raciocinios:

“Una nimia discusión con la acomodadora de un teatro de París puede convertir a un ciudadano británico, en el breve espacio de cinco minutos, en un francófono rabioso [...] Hasta accidentes tales como el mal tiempo o el hecho de perder un enlace de trenes pueden influir de manera permanente en la actitud del elector acerca de los asuntos exteriores” (1950: 74).

Aunque la apreciación de Nicolson sobre los electores debe entenderse en su contexto de mediados del siglo XX -pues hoy en día las audiencias sí participan y se interesan más por la actualidad internacional-, en realidad al diplomático no le falta razón. Porque cuando el objetivo de la diplomacia o del establecimiento de relaciones exteriores es una *audiencia profesional* y restringida del país receptor como sus *diplomáticos*, sus *ministros* o sus *principales organizaciones empresariales*, la reputación del país emisor solo tiene cierto impacto en la manera en la que éstos evalúan las políticas, como expertos que son. Sin embargo, cuando el objetivo de la diplomacia estatal son *los públicos*, la situación cambia; éstos no suelen tener el conocimiento o el hábito de considerar en profundidad las acciones de gobiernos extranjeros o de las EMNs a las que representan, de modo que sus respuestas a las políticas de dichos gobiernos y empresas estarán directamente condicionadas por sus percepciones del país en conjunto. En este sentido, la guerra de Irak de 2003 contribuyó a tener actitudes negativas hacia las políticas y el gobierno de EE.U.U., pero seguramente también hacia EE.UU. como país y hacia los estadounidenses como pueblo, como sugiere Said (2005).

### 2.1.1. Funciones de la diplomacia tradicional

Hoy en día se aprecia una distinción entre el uso de los términos *diplomacia* y *función diplomática*, pues al hablar de la primera se aplica el sentido empleado en EE.UU., que no distingue entre la *fase política* de formulación de objetivos de la acción exterior del Estado y la *fase estrictamente técnica* de su ejecución (Martínez, 2014), es decir, donde la acción exterior es en sí misma una confluencia política y de gestión. Una concepción unitaria de las relaciones diplomáticas de la que quizá provenga la actual práctica norteamericana de nombrar embajadores de libre designación procedentes de la política interna del país o del mundo empresarial, más que de los servicios profesionales de su carrera diplomática, como sucede con el embajador de Estados Unidos en España, James Costos<sup>4</sup>. Por otra parte, el término *función diplomática* se usa en su sentido estricto de ejecución de la política exterior que realizan las misiones y los agentes diplomáticos, con independencia de que dichos agentes participen, directa o indirectamente, en la formulación de los objetivos de la política exterior (Martínez, 2014: 366).

La interdependencia entre Estados, la existencia de problemas globales que exigen soluciones globales y la repercusión mundial de muchos acontecimientos hacen necesario que la actividad diplomática funcione de modo ininterrumpido y respecto a toda clase de materias a través de las diferentes formas de diplomacia:

“Así [...], se actúa por medio de las diferentes formas de diplomacia *ad hoc*, como son, por una parte, respecto al ámbito bilateral, la diplomacia *directa* (sobre todo por los ministros de relaciones exteriores) y las *misiones especiales*, o ambas en la forma específica de diplomacia itinerante -particularmente la primera-; y, por otra, en el ámbito multilateral, la *diplomacia de conferencia* y la *diplomacia parlamentaria* en las organizaciones internacionales” [...] En el caso de organizaciones de integración, como la UE [...] la llamada *diplomacia*

---

<sup>4</sup> Hasta su nombramiento el 22 de agosto de 2013, Costos había ejercido como un alto directivo empresarial en los sectores del comercio minorista internacional y en la industria del entretenimiento (*Tod's* y *HBO*), donde dirigió el posicionamiento internacional, las relaciones externas, el marketing y la comunicación. Así lo señala la web de la Embajada: <<http://spanish.madrid.usembassy.gov/es/embajada/embajador.html>> Cons. el 10.04.2016.



*grupala* [...], la actuación [...] conjunta o coordinada de las representaciones diplomáticas [...] respecto a los asuntos de interés común (Vilariño, 2011: 67)

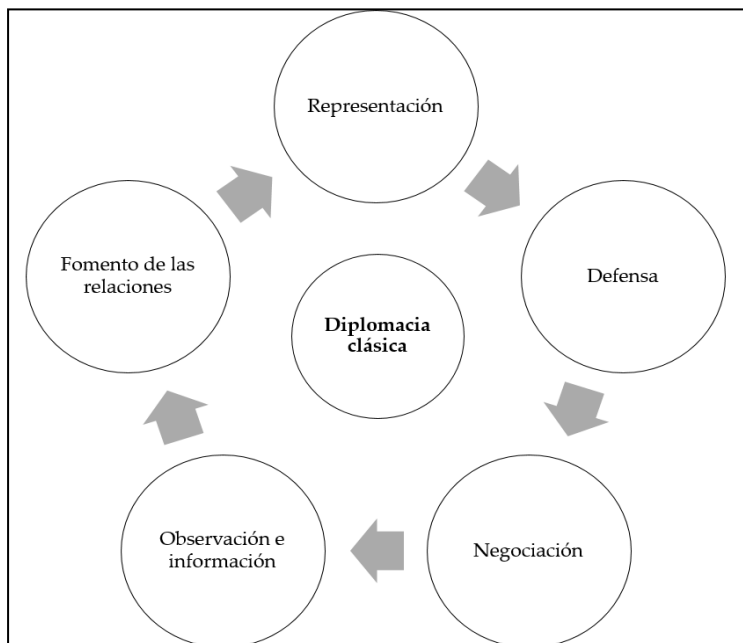
Durante el desarrollo de los diversos tipos de diplomacia se pone en juego una serie de *funciones* específicas que, según indica Martínez (2014), fueron por primera vez enumeradas en las Convenciones diplomáticas adoptadas en Viena y Nueva York en los años 1961, 1969 y 1975; históricamente, el diplomático ha sido siempre el representante de un poder *político* ante otro poder político con el fin de negociar y de proteger sus intereses, además de fomentar las relaciones entre los poderes implicados, cometidos para los que se encarga de informar y analizar todo cuanto observa. A día de hoy, las *funciones* de una misión diplomática (fig. 1) vienen enumeradas en el art. 2 del Convenio de Viena de 1961 y son reproducidas en el artículo 42.4 LASEE<sup>5</sup>, siendo las siguientes:

“a) *representar* al Estado acreditante; b) *proteger los intereses* del acreditante y sus nacionales en territorio del receptor, llevando a cabo la asistencia diplomática necesaria para la salvaguarda de las personas y los bienes; c) *negociar* con el gobierno del receptor, tarea ésta inherente a la misión diplomática desde sus orígenes históricos; d) *obtener y transmitir al acreditante toda la información* posible sobre las más diversas materias, obtenida por medios lícitos; y e) *fomentar las relaciones de cooperación*, económica, cultural y científica, entre acreditante y receptor” (Fernández, 2015: 121).

---

<sup>5</sup> En 2014, el Parlamento español aprobó la *ley 2/2014, de la Acción Exterior y del Servicio Exterior del Estado (LASEE)*, donde se regulan los órganos unipersonales y centrales del Estado (el Jefe del Estado, el Presidente del Estado y el Ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación), el Servicio Exterior del Estado (personal diplomático y consular, enviados en misión especial, representantes en conferencias y organizaciones internacionales) en lo relativo al desempeño de la Política Exterior y la Acción Exterior del Estado, con arreglo a una *Estrategia de Acción Exterior* de la que periódicamente el Gobierno tendrá que rendir cuentas ante las Cortes. Este artículo añade, además, una nueva función: “f) *Cooperar con las instancias de representación exterior y de la UE en la identificación, la defensa y la promoción de los intereses y objetivos de su Acción Exterior*” (Fernández, 2015: 106).

Figura 1: Funciones de la diplomacia clásica



Fuente: Elaboración propia

No obstante, desde una perspectiva más actual y teniendo en consideración el entorno globalizador y tan competitivo en que conviven los Estados, no puede obviarse la creciente necesidad que tienen estos de contar con las herramientas adecuadas para aumentar la influencia de sus empresas nacionales en el exterior - lo que en última instancia también beneficia a su país- y, por tanto, de que todo el personal diplomático adquiera nuevas cualidades y funciones en su labor diaria. Porque no olvidemos, como explica De la Parte (2016, Anexo 8), que:

“las empresas de un país determinado competirían en el exterior con sus rivales de otros países en inferioridad de condiciones si lo hicieran sin la asistencia de la Diplomacia Económica de su país. Y viceversa: El peso político y la capacidad de influencia de un Estado determinado en la escena internacional será mayor si sus empresas en el exterior gozan de prestigio y reputación de fiabilidad, obteniendo grandes contratos internacionales, y actúan en el mundo según las pautas de transparencia y buen gobierno que inspiran la actuación del Estado al que pertenecen” (Anexo 8: 475).

Todo esto exige, como acaba de advertirse, que el Gobierno de un Estado "trace periódicamente un plan de acción exterior de *Diplomacia Económica*<sup>6</sup> general, completado por planes de acción ajustados a cada país o a cada Organización Internacional" (ibíd.), entre otras iniciativas. Hoy en día el concepto de DE podría definirse como "la utilización de la capacidad de influencia política de los Estados a favor de sus intereses económicos en los mercados internacionales" (Morillas, 2000: 41). Para él, la DE no ha reemplazado a la diplomacia política convencional, pero aquella se ha convertido en su elemento inseparable, ya que, según señala:

"[...] negocia la libertad de exportar y de invertir más allá de las fronteras nacionales; *actúa junto a las empresas* que trabajan en el extranjero; y, en el caso europeo, está en la base de la propia construcción comunitaria" (2000: 41).

Sánchez (2013) define la DE como "las acciones emprendidas por el conjunto de actores que conforman el Estado para lograr sus intereses económicos en los mercados mundiales" (2013: 348) y considera que trabaja en siete *áreas*<sup>7</sup> distintas:

1. la promoción del comercio y la inversión
2. las finanzas
3. la captación de tecnología y conocimiento
4. la energía y la sostenibilidad global
5. la cooperación al desarrollo
6. la seguridad económica
7. las estrategias de Marca País

A nadie se le escapa que hoy en día, para un Estado, su poder económico, sus intercambios comerciales y su presencia en mercados mundiales le permiten

---

<sup>6</sup> En adelante, DE.

<sup>7</sup> En la última década, los principales avances en DE española están vinculados a las acciones de *diplomacia comercial*, en especial la promoción de las exportaciones españolas e inversión, principalmente, hacia las economías emergentes (2013: 352), como se verá en el epígrafe 2.3 de la presente tesis doctoral.

cristalizar alianzas y resolver conflictos que, de otra manera, no serían posibles, de ahí el interés que para cualquier país tiene el que su diplomacia se involucre activamente en la proyección exterior de sus empresas y en la defensa de sus inversiones. En este sentido, los Estados se han ido adaptando muy rápidamente al cambio desde finales del siglo XX a través de diversas iniciativas, entre las que destaca el *apoyo directo* de los Jefes de Estado y de Gobierno, quienes multiplican sus reuniones tanto con sus homólogos como en los distintos foros internacionales con el fin de obtener licitaciones o contratos para las empresas de sus países.

El caso más llamativo es, sin duda, el de Estados Unidos: allí, los máximos responsables de la Administración no solo proclaman, sino que ejecutan, el apoyo a sus empresas como objetivo central de su política exterior, debido al crecimiento de su comercio exterior y del empleo creado por ello en las últimas décadas. Tras EE.UU. está Francia, el país que más intervenciones personales del Presidente de la República, del Primer Ministro o de los miembros del Gobierno realiza a favor de sus empresas. Asimismo, en Japón es el Ministerio de Industria y Comercio el encargado de vertebrar la diplomacia económica del país, en colaboración con los Ministerios de Exteriores, Defensa e incluso Educación; en el Reino Unido, en Canadá o en los Países Bajos los respectivos Ministerios de Asuntos Exteriores siguen muy de cerca los asuntos que engloba la diplomacia económica, algo que también ha sucedido en los últimos años con el Ministerio de Asuntos Exteriores de España, país donde el rey D. Juan Carlos I -y desde 2014, el rey D. Felipe VI- han tenido un papel muy destacado en el *impulso político* a la presencia económica de las empresas españolas en el extranjero. Hoy día la DE en nuestro país tiene por objetivo “colaborar en la defensa y la promoción de los intereses económicos de España en el exterior, mediante un apoyo decidido a la internacionalización de la economía española y de sus empresas” (MAEC, 2016). Y no son pocos los éxitos españoles en materia de DE, como bien recuerda De la Parte (2016, Anexo 8):

“Así el nuevo Canal de Panamá, los AVE Medina-La Meca, Moscú-San Petersburgo o Astaná-Almatí, la modernización del aeropuerto de Heathrow, el parque eólico de East Anglia, el Metro de Lima, la Refinería del Egeo y muchos grandes proyectos más proporcionan *beneficios a nuestras empresas*, pero también a los colectivos sociales de su zona de implantación, y aporta

prestigio mundial tanto a ellas como a su país, realzando las fortalezas de España en el exterior” (Anexo 8: 476-77).

En este sentido, el actual Jefe de Área en la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del MAEC sostiene que la puesta en marcha de esta estrategia potencia las funciones tradicionales del diplomático, al complementar su clásica preparación en el dominio de idiomas, en Historia, Economía, Derecho y Cultura General, con otras herramientas. Entre ellas, De la Parte cita éstas:

- *organizar reuniones conjuntas e individuales* periódicas con los representantes de las empresas de su país en el país donde está acreditado
- acompañarles en sus gestiones con las autoridades locales
- *construir una red de contactos* con autoridades, Cámaras de Comercio y agentes económicos locales
- *facilitar la implantación de sus empresas* asistiéndoles en la obtención de visados, licencias, conocimientos legislativos e idiosincrasia local
- *seguimiento de los grandes proyectos* en los que participan las empresas de su país
- *impulsar la negociación o mejora de acuerdos* que faciliten la operación de estas (prevención de la doble imposición, protección de inversiones, etc...)
- *incrementar el caudal de información sobre proyectos* que desarrollen empresas de otros países en áreas en las que actúan las empresas de su país
- *informar sobre concursos y licitaciones* (convocados o previstos) que puedan ser de interés para las empresas de su país
- actualizar continuamente la *información* sobre los nuevos *productos e instrumentos de financiación* internacionales
- *identificar áreas económicas* donde las empresas de su país puedan operar o establecerse
- explorar posibilidades de puesta en marcha de *proyectos público-privados*

En la actualidad, la globalización y la transición a la sociedad informacional han transformado vertiginosamente la acción exterior tanto de los Estados como de las empresas, y por tanto su forma de entender la diplomacia. El papel de la

opinión pública ha adquirido una importancia clave, pasándose de una situación de práctica incomunicación de los ciudadanos respecto a la acción exterior, a otra donde se busca implicar a la gente en cuestiones de altos ejecutivos o alta política, antes restringidas a los diplomáticos y estadistas. Por ello, los gobiernos y demás actores internacionales no estatales centran hoy día gran parte de sus esfuerzos en promocionar su imagen mediante el contacto directo con las audiencias.

## 2.2. EL ESTADO EN RELACIÓN CON LA SOCIEDAD EXTRANJERA: LA *DIPLOMACIA PÚBLICA*

El siglo XX fue testigo del nacimiento de una nueva diplomacia que cambia la tradicional negociación basada en contactos secretos, formales e institucionales entre Estados, para pasar a caracterizarse por su exposición ante los medios de comunicación y la opinión pública, así como por ser los políticos y altos cargos diplomáticos quienes la llevan a cabo. A pesar de este cambio, no debe asumirse que la diplomacia secreta ha desaparecido, pues al igual que el poderío militar y económico, este tipo de negociaciones sigue siendo clave, fundamentalmente en lo que concierne a los conflictos bélicos o las situaciones de intermediación, como sucede en los escasos acercamientos entre israelíes y palestinos o en aquellas crisis que afectan a las relaciones entre empresas extranjeras y los gobiernos receptores.

Sin embargo, durante los últimos años la importancia de comunicarse con los públicos globales al servicio de la política exterior ha adquirido una poderosa actualidad gracias a la llamada *diplomacia pública* (DP), que ejercen principalmente aquellos actores estatales y no estatales con peso en las relaciones internacionales y que tienen aspiraciones de influir en la arena política mundial. Tal es el caso de EE.UU., que ha elevado su DP al nivel de seguridad nacional, o el de una histórica organización intergubernamental como la OTAN, que cuenta con una División de Diplomacia Pública.

En líneas generales, la DP se refiere a aquellos esfuerzos de comunicación global cuyo fin es informar, influir e involucrarse con los públicos extranjeros para favorecer los intereses nacionales; su acción específica es precisamente la de gestionar la proyección exterior de aquellas actividades de la diplomacia clásica y

articular una política de comunicación dirigida al ciudadano nacional y también al internacional (La Porte, 2006). Dado su alcance, la DP puede entenderse como un nuevo sub-campo de la comunicación internacional con raíces en la influencia social, la retórica y la comunicación persuasiva, así como en el intercambio y el compromiso internacionales, cuyo origen es anterior a la Guerra Fría, pero que irrumpe con fuerza durante este período de lucha ideológica; una época en la que primó la gestión de la opinión pública y la victoria sobre los corazones y las mentes, no solo de las audiencias rivales, sino también de aquellas audiencias globales externas a la bipolaridad EE.UU.-URSS.

No obstante, y a diferencia de la diplomacia clásica, realizada entre Estados y a puerta cerrada, las acciones de DP se basan en la transparencia y pueden ser ejercidas por diversas fuentes; además, al contrario que la diplomacia tradicional, que cuenta con una reducida red de especialistas para esta labor, la misión de la DP está abierta a cualquiera. Por ello, en primer lugar, el apoyo que un gobierno u otro actor internacional busca al emplear la DP no será únicamente el de un jefe de Estado o un ministro de Asuntos Exteriores, sino también el de las audiencias foráneas y, en particular, el de grupos, individuos y ONGs; es decir, que se trata de un proceso global dirigido a los públicos a través de la gestión informativa y de opinión. Pero además, es una función que atañe no únicamente a las naciones y sus ciudadanos, sino también a organizaciones transnacionales como la Unión Europea o la UNESCO, así como a grandes corporaciones nacidas con una visión global, como Google, Apple, Facebook o Microsoft, entre otras.

En la actualidad, la DP es un campo de estudio en plena ebullición donde confluyen especialidades como la ciencia política, el marketing o la comunicación, si bien no existe todavía un acuerdo entre académicos y especialistas sobre la definición exacta del término, pues, como en toda disciplina, siempre hay autores que hacen énfasis sobre unos aspectos en detrimento de otros. Así, McDowell (2008) sugiere que para definir la DP antes hay que saber distinguirla de la mera información internacional, teniendo en cuenta que, si bien la DP tiene lugar *en público*, para que sea *diplomacia* debe implicar un papel por parte del Estado e incluir en su acción un mensaje claro; Oviacionayi (2004), por su parte, incluye en una misma acepción de diplomacia pública aquellos programas de *información política, cultural y educativa* que emplean los gobiernos con el fin de defender y

promocionar en el extranjero su política exterior y su imagen. Y otros como Mor (2006) emplean los términos *diplomacia pública* y *propaganda* de forma indistinta.

Pese al uso creciente que se hace del término en los años inmediatamente posteriores a la Guerra Fría, no puede olvidarse que fue durante esta época de bipolaridad entre EE.UU. y la URSS (1948-1989) cuando el término DP irrumpe con fuerza. De modo más particular, la DP no comienza a emplearse en relaciones internacionales y en el mundo académico hasta los años sesenta del siglo XX, con ocasión de la política exterior que EE.UU. emplea entonces. La etimología del término tiene, por tanto, herencia estadounidense, si bien se trata de un fenómeno antiguo, como señala Melissen (2005):

“Las referencias a la nación y su imagen retroceden hasta la Biblia, y las relaciones internacionales en las antiguas Grecia y Roma, Bizancio y el Renacimiento Italiano estaban familiarizadas con la actividad diplomática dirigida a los públicos extranjeros” (2005: 3).

Las fuentes consultadas atribuyen al diplomático estadounidense Edmond A. Gullion el empleo de este término, por primera vez, en 1965. Gullion, decano entonces de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* en Tufts University, de Boston (EE.UU.), contribuyó a fundar el *Edward R. Murrow Center* en homenaje al mítico corresponsal de CBS, que es hoy uno de los centros más prestigiosos del país en el estudio de este campo. Cull (2009) señala que el término fue acogido de inmediato en Estados Unidos porque el país necesitaba, en primer lugar, “una alternativa positiva a términos como propaganda y guerra psicológica” (2009: 63) para poder distinguir más claramente sus propias prácticas democráticas de información con respecto a las políticas que perseguía la URSS. Asimismo, el término otorgaba a la *USIA*<sup>8</sup> el estatus diplomático del que había carecido hasta entonces, al igual que sus funcionarios de carrera en el Servicio Exterior; y finalmente, la DP implicaba un concepto singular de cómo un país enfocaba la opinión internacional, por lo

---

<sup>8</sup> La *United States Information Agency* fue la agencia de la diplomacia pública de EE.UU. que tras cuarenta y seis años de existencia desaparece como organismo el 1 de octubre de 1999, bajo el mandato de Bill Clinton. Desde entonces, sus funciones fueron asumidas por el Departamento de Estado, equivalente al Ministerio de Asuntos Exteriores español.



que vieron en éste “un argumento implícito a favor de la centralización de los mecanismos de la diplomacia pública” (2009: 64). En concreto, la USIA hizo uso del término para defender el dominio ininterrumpido de la emisora de radio *La Voz de América* y poder absorber de forma justificada la restante gestión cultural que aún detentaba el Departamento de Estado, algo que se logró en el año 1978.

A pesar de que el término comienza a manejarse en los sesenta, el empleo de los medios informativos como herramienta de apoyo a la política exterior de un país ya se venía desarrollando desde hacía décadas. A grandes rasgos, puede decirse que la DP surge como fenómeno específico gracias a la generalización de la cultura democrática y a los avances técnicos y sociológicos experimentados por los medios de comunicación social, así como a las buenas intenciones del “Open Covenants” del presidente Wilson. Pero tampoco puede negarse que sus orígenes también están en la propaganda, pues los efectos políticos de las retransmisiones mediáticas transnacionales tienen sus raíces a finales de los años treinta, cuando los gobiernos antagónicos de Gran Bretaña y Alemania se valieron de las ondas de radio para influir en la opinión pública extranjera, sobre todo en la de Estados Unidos. Y es que “dadas las condiciones de monopolio tecnológico de los países desarrollados, la radio de los años treinta era un eficaz medio de información y entretenimiento, pero también de control” (Noya, 2007: 91).

En aquella época se consideraba generalmente que los medios daban a los Estados las herramientas para llegar a la gente sin tener que pasar por controles migratorios y sin implicar la organización de misiones diplomáticas locales. Por esta razón se convirtieron, de algún modo, en una parte importante de la “nueva diplomacia” vigente desde 1918, caracterizada por su carácter más abierto. Esto fue, según Seib (2009), lo que ocurrió con las retransmisiones de la británica BBC, instrumento pionero de diplomacia pública en su primera etapa:

“En septiembre de 1940, la BBC ofrecía más de 70 retransmisiones informativas diarias -más de 200.000 palabras- a audiencias externas al Reino Unido. Entre otros temas, se hablaba sobre el papel que EE.UU. debía jugar en el desenlace de la guerra y sobre el hecho de que *los británicos eran la primera línea de defensa para el otro lado del Atlántico*” (2009: 2).

Tras la Segunda Guerra Mundial, y una vez aceptado el hecho de que un gobierno tratase de influir en tiempos de paz sobre la población de otro pero desde una embajada, la transformación de la diplomacia era patente. Así, a finales de los sesenta comenzó a llamarse *diplomacia pública* al conjunto de programas informativos y culturales -incluyendo la información política y la retransmisión internacional- empleados para esta relación gobierno-ciudadanía, si bien será en los ochenta, durante la época presidencial de Ronald Reagan, cuando la USIA oficializó el concepto de DP y este quedó plasmado en los servicios burocráticos. Hasta el final de la Guerra Fría la DP siempre tuvo sobre sí la alargada sombra de la propaganda, caracterizándose por una serie de rasgos en esa línea ideológica, como su *naturaleza oficial*; el *carácter unidireccional* de la información; por ser *los gobiernos* quienes la dirigían a los públicos, y por la pasividad de estos últimos; por su vinculación con asuntos de *política exterior o seguridad nacional*; o por su *carácter reactivo*, en función de diversas crisis.

Sin embargo, los primeros años de la década de los noventa vieron cómo el proceso mediante el que la información se convierte en conocimiento legitimado y aceptado cambia al apoyarse en las nuevas tecnologías; el aumento del activismo ciudadano y unos medios globales a su servicio hacen que la DP adquiera una nueva dimensión, pues son ahora las personas y los públicos quienes intentan cambiar las opiniones y actitudes de los demás, al margen de los canales oficiales del gobierno. Por si fuera poco, desde el año 2001, con la llamada “Guerra contra el Terror” liderada por EE.UU. y la pérdida de influencia por parte de los medios de comunicación tradicionales, los ciudadanos globales crean sus propias páginas web, listas de correo electrónico y encuentros *online* para educar, informar, influir e involucrarse en la política exterior que afecta directamente a sus vidas. Se trata, en definitiva, del nuevo entorno diplomático del siglo XXI, que trasciende la concepción “tradicional” de DP para dar paso a una *nueva diplomacia pública*.

### **2.2.1. La nueva diplomacia pública**

Desde principios del siglo XXI la noción de DP ha sido objeto de un gran interés, debido, en gran parte, a las campañas realizadas por EE.UU. y los países europeos tras el 11-S, así como al creciente empleo de herramientas de DP por

parte de muchos gobiernos con la intención de refundar la imagen de su país o de volver a situarlo en el nuevo contexto internacional. La creciente demanda de DP obedece a varios factores entre los que destacan, por un lado, el nacimiento de una sociedad internacional más interdependiente por efecto de la globalización, y por el otro el papel cada vez más importante de una opinión pública con grandes facilidades para acceder a la información. En este sentido, La Porte (2007) define la DP como "una estrategia de información y persuasión dirigida a una audiencia extranjera con el fin de conseguir una opinión favorable para la política exterior de un país u organización" (2007: 26).

Asimismo, la disminución de la confianza pública en los gobiernos ha terminado por devenir en la relativización del liderazgo nacional y la credibilidad pública de sus dirigentes, por lo que la población comienza a buscar sus propias verdades en los espacios de los nuevos medios de comunicación. A los medios se recurre no ya para suplir su demanda de información, sino para encontrar en ellos un espacio de discusión, de fomento del diálogo. Así lo señala Castells (2008):

"Internet y la comunicación sin cables, al representar una red horizontal de comunicación global, proporcionan una herramienta organizadora, así como un medio para el *debate, el diálogo y la toma de decisiones colectivas*" (2008: 86).

Como consecuencia de esta etapa de transición hacia la era informacional, los estudiosos de la materia no han dejado de manifestar durante los últimos años la necesidad de diseñar un nuevo modelo de diplomacia con un perfil acorde al nuevo contexto, donde se trascienda la jerarquía de la forma tradicional -en la que los flujos de información se orientan de arriba hacia abajo y el Estado es el único emisor- para dirigirse también a las sociedades, así como a los actores que surgen y actúan en ellas. Como resultado, en la última década se ha creado el término *nueva diplomacia pública* (NDP), que trasciende la concepción tradicional como actividad negociadora entre Estados para destacar los giros clave en la práctica de la DP acordes a los nuevos tiempos. Para Cull (2009) estos giros son los siguientes:

- a. Los actores internacionales son *cada vez menos tradicionales* y las ONGs son especialmente prominentes.

- b. Los mecanismos que emplean esos actores para comunicarse con públicos mundiales se han desplazado a *las nuevas tecnologías*, en tiempo real y de carácter global (en especial Internet).
- c. Estas nuevas tecnologías han difuminado las líneas hasta ahora rígidas entre las esferas de las noticias nacionales y las internacionales.
- d. En lugar de emplear antiguos conceptos de propaganda, la DP hace cada vez más uso de conceptos que, por un lado, derivan explícitamente del *marketing* -en especial *nation branding*- y, por otro, se han desarrollado a partir de la teoría de la *comunicación en redes*. De ahí que haya:
- e. Una nueva terminología de la DP, a medida que el lenguaje del prestigio y de la imagen internacional ha dado paso a que se hable de *poder blando* -*soft power*- y de *denominación* -*branding*-.
- f. La nueva DP habla de un *distanciamiento del actor* y un *acercamiento a la población* en la comunicación de la época de la Guerra Fría, así como de un nuevo énfasis en el *contacto persona - persona* para el esclarecimiento mutuo, en el que el actor internacional desempeña el papel de facilitador.
- g. En este modelo, la antigua existencia en la transmisión jerárquica del mensaje de arriba abajo queda eclipsada y la labor primordial de la NDP se caracteriza por la “construcción de relaciones” (Cull, 2009: 58).

Lo que parece claro en primer lugar es que, bajo este presupuesto, la DP clásica quedaría limitada a la época de la Guerra Fría, mientras que la NDP describiría el desarrollo de la actividad a partir de la etapa posterior. En segundo lugar, esta nueva visión de la DP abarca, en general, las tendencias en relaciones internacionales que contemplan el papel activo de nuevos actores no estatales en la política mundial; se encuentran aquí entidades de carácter supranacional como Naciones Unidas; transnacional -la UE- e intergubernamental, como la OTAN-; no gubernamental de interés público -el COI o Médicos Sin Fronteras-; sub-nacional, como los gobiernos autonómicos; y sin duda MNEs y conglomerados privados que al comunicarse con ciudadanos de otras sociedades promueven, igualmente, políticas propias de DP, algo que será objeto de análisis en un capítulo posterior.

El *USC Center on Public Diplomacy*<sup>9</sup>, sostiene que los defensores de tal punto de vista consideran las nuevas tecnologías y la democratización de la información a través de los nuevos medios como “una nueva fuerza que ha incrementado el poder de los actores no estatales y aumentado su papel y legitimidad en las relaciones internacionales<sup>10</sup>”.

El hecho de que la NPD no incluya únicamente a especialistas en DP o a representantes de gobiernos para llevarla a cabo hace que, además, ésta pierda su carácter oficial y otorgue protagonismo a ONGs y profesionales en un ámbito similar, a empresas e incluso a ciudadanos individuales. Son estos últimos, sobre todo, quienes más emplean un fenómeno tecnológico como el de las redes sociales -*Twitter* o *Facebook* están entre las populares- para transmitir sus mensajes y hacer que su voz forme parte instantáneamente de la conversación global, aunque su ejemplo ya lo siguen los políticos y los empresarios, quienes se aseguran de una distribución multimedia de sus mensajes a través de Internet y de dichas redes.

Esto deviene en otra característica fundamental de la NPD, como su *carácter dialógico*; el nuevo entorno diplomático del siglo XXI ha dejado de tener carácter unidireccional, como un mero *emisor*, para dar más importancia a la cualidad de *escuchar* a los públicos e intercambiar información con ellos. Este rasgo es el que va a permitir aclarar una cuestión que hasta ahora había quedado en el aire, como es la distinción entre *DP* y *propaganda*, la cual permitirá ofrecer una definición lo más precisa posible de la DP contemporánea.

#### *a) Nueva Diplomacia Pública vs propaganda: hacia una definición*

Por razones que pueden parecer obvias, a menudo se ha usado el concepto de DP como un eufemismo de *propaganda*<sup>11</sup> o como meras “relaciones públicas

---

<sup>9</sup> El *USC Center on Public Diplomacy* (CPD) es el centro de referencia internacional en el estudio de la diplomacia pública. Pertenece a la Facultad *Annenberg* de Comunicación y Periodismo de la University of Southern California (EE.UU.).

<sup>10</sup> CPD (2016).

<sup>11</sup> Calduch (1993) cita a Qualter para definir la propaganda como “el deliberado intento por algún individuo o grupo para formar, o alterar las actitudes de otros grupos mediante

internacionales". Manheim (1990)<sup>12</sup> define la DP como los "esfuerzos del gobierno de una nación para influir en la opinión pública o elitista de otro país con el fin de convertir en favorable la política exterior de la nación meta" (1990: 4), toda una formulación que omite la naturaleza *persuasiva* de la interacción, así como su canal y la forma en que se transmite. Tuch (1990), por su parte, sí alude a estos rasgos, aunque sin el énfasis que Manheim pone en relación a los efectos de la DP sobre la política exterior:

"[...] el proceso que un gobierno tiene para comunicarse con públicos extranjeros y tratar de hacerles comprender las ideas e ideales de su país, sus instituciones y cultura, así como sus metas nacionales y políticas actuales" (1990: 3).

Ambas definiciones reflejan, asimismo, la distinción -analizada en la página 84 de esta tesis- entre las actividades de DP *a largo plazo*, basadas en la cultura, y las enfocadas *a corto plazo*, sobre los acontecimientos de actualidad. En realidad, las acciones del segundo tipo que se ejecutan a través de medios de comunicación resultan difíciles de distinguir de la propaganda, lo que lleva a ciertos autores a emplear ambos términos de forma indistinta. Así, Mor (2006) emplea las palabras con las que Michael Kunczik se refirió en 1997 a las relaciones públicas y la propaganda del Estado, definiendo la DP como "[...] la distribución (pública) planificada y continua de información interesada por parte de un Estado movido (mayormente) por mejorar la imagen del país en el extranjero" (2006: 160).

En la línea opuesta, Eytan Gilboa es uno de los académicos que, al contrario que Mor, quieren evitar la connotación negativa del término "propaganda" para no intercambiarlo con el de DP. Gilboa (2000) cita a Malone para definir este modelo como "la comunicación directa con pueblos extranjeros, a fin de afectar su

---

el uso de instrumentos de comunicación, con la intención de que en una situación dada la reacción de los así influidos sea la deseada por el propagandista" (1993: 188).

<sup>12</sup> De hecho, Manheim escribe más tarde que la DP es "la práctica de la propaganda en el sentido tradicional del término, pero ilustrada por medio siglo de investigación sobre la motivación y el comportamiento humano" (en Noya, 2007: 95).

forma de pensar y, a la larga, la de sus gobiernos” (2000: 291), y a Frederick para describirlo como “las actividades dirigidas al exterior en las áreas de la información, la educación y la cultura (2000: 291)”. Sí admite que la DP es una forma de *comunicación unidireccional* (propaganda) cuando se emplea durante una confrontación internacional, aunque entiende que ésta adquiere un carácter *recíproco* cuando se trata de promover la amistad y la colaboración entre los Estados y los pueblos. Para él, la estrategia de los gobiernos de emplear sus propios medios de comunicación -como la radio- para llevar a cabo su actividad diplomática contra países antagónicos, se engloba en lo que denomina la *variante básica* de la DP. Así, además de incluir ejemplos como la *Voz de América*, Gilboa explica que a finales de los años ochenta EE.UU. añadió programas de televisión internacionales a su “arsenal” de canales mediáticos de DP:

“La Administración Reagan añadió *Radio y Televisión Martí*, que emitía hacia Cuba; el presidente Clinton estableció *Radio Free Asia* para promover la democracia y la protección de los derechos humanos en China, y *Radio Free Iraq* para socavar el régimen de Saddam Hussein” (2000: 291).

Asimismo, este profesor añade una variante que considera más útil, y que denomina *variante doméstica* de la DP, consistente no ya en que un país patrocine sus propios medios con fines diplomáticos en el exterior, sino en que éste contrate los servicios de empresas e incluso grupos de presión locales del país “meta” para que sean ellos quienes lleven a cabo las estrategias de DP. Uno de los ejemplos conocidos de esta variante tuvo lugar durante el conflicto del Golfo Pérsico, en 1990-91, cuando los monarcas kuwaitíes en el exilio contrataron los servicios de la potente compañía estadounidense de relaciones públicas Hill & Knowlton para asegurarse el apoyo suficiente de la opinión pública, el Congreso y los medios de comunicación ante la eventual guerra que Estados Unidos encabezaría para quitar a Sadam Hussein de Kuwait. Así lo explica Quirós (1998), quien utiliza, como se puede observar, una terminología diferente a la de Gilboa:

“Los líderes políticos de EE.UU. creyeron por entero la propaganda suministrada por estos asesores de relaciones públicas, cuyo objetivo era la demonización de Saddam Hussein a través del relato de las atrocidades

cometidas por sus tropas tras la invasión de Irak. El Senado aprobó la intervención militar y Bush tuvo la guerra que buscaba" (1998: 262).

Otro ejemplo del que se hicieron eco numerosos medios de comunicación como el *Financial Times* (Buckley, 2006) fue la contratación en 2006 de la empresa norteamericana de relaciones públicas Ketchum por parte del Kremlin, que quiso así combatir la prensa mayoritariamente negativa hacia Rusia en vísperas de la cumbre del G-8 que iba a celebrarse en San Petersburgo. La presidencia de Moscú en el G-8 se había visto empañada por la decisión del gigante Gazprom, bajo control del Estado, de cortar el suministro de gas a Ucrania el 1 de enero por una disputa de precios; Dmitry Peskov, portavoz de prensa entonces de Vladimir Putin, señala en el artículo que la prensa había malinterpretado esta situación, por lo que se decidió contratar servicios externos para de modificar las percepciones de la opinión pública: "Expusimos nuestro punto de vista, pero parece ser que no fue muy efectivo. Quizá si hubiéramos trabajado antes con algún tipo de empresa de comunicaciones, las cosas serían diferentes", afirmó (Buckley, 2006). Parece ser que Ketchum empleó sus numerosos contactos en el periodismo para *colocar* artículos *objetivos* e incluso *favorables* sobre Rusia en la prensa de Estados Unidos y Gran Bretaña, aunque es debatible si tales artículos tuvieron efecto en legisladores o políticos.

Tras repasar las opiniones de varios autores, llega el momento de decir en voz alta lo que poco a poco se ha venido adelantando: básicamente, la distinción entre la propaganda y la DP está en su *patrón comunicativo*. Porque, como opina Jiménez-Ugarte (2006), "cuando hablamos de diplomacia pública no podemos limitarnos a los viejos instrumentos de la propaganda, sin por ello negar que los objetivos finales vienen a coincidir" (2006: 189). Ciertamente es que nuestra memoria colectiva en relación a la comunicación oficial con los públicos extranjeros está contaminada por demasiados ejemplos de países que en el pasado practicaron la propaganda en el sentido de *estrechar las mentes* de los pueblos; pero la DP actual (o NDP) tiene carácter recíproco, es una suerte de "calle de doble sentido", lo cual no es óbice para que el diplomático siempre tenga en cuenta los intereses y metas de política exterior de su propio país; se trata, pues, de un instrumento de



persuasión mediante el diálogo basado en la noción liberal de la comunicación con los públicos extranjeros. Melissen (2005) lo indica en los siguientes términos:

“la diplomacia pública es similar a la propaganda en que trata de persuadir a la gente sobre *qué pensar*, pero es muy diferente de ella en el sentido de que la diplomacia pública también *escucha lo que la gente tiene que decir*” (2005: 18).

Una vez diferenciada, se procederá a definir la DP contemporánea o NDP como: “la comunicación *dialógica* que gobiernos u otros actores internacionales no estatales establecen con los *públicos extranjeros* a través de los medios de comunicación de masas y otros canales de contacto no mediados, cuyo propósito es la proyección exterior, a corto o a largo plazo, de sus actividades diplomáticas, para influir en la opinión pública del país meta, generar actitudes positivas que permitan obtener compromisos y facilitar la consecución de sus objetivos políticos internacionales”.

Como no puede ser de otro modo, a partir de esta definición afloran nuevas y más complejas cuestiones, entre las cuales destacan el tipo de actividades que abordan las acciones de la NDP, así como qué actores internacionales destacan actualmente en su implementación como instrumento de persuasión en la política exterior.

### 2.2.2. Acciones de la diplomacia pública contemporánea

Aunque la DP no es nueva, lo cierto es que la atención que se le presta en la actualidad es mucho mayor que en el pasado. Lo que más se ha extendido es la creencia de que las técnicas de relaciones públicas empleadas habitualmente en el ámbito nacional por políticos, empresas y grupos de presión para influir en las actitudes y percepciones de sus pueblos pueden ser aplicadas por los gobiernos -y ahora también, las MNEs- en el contexto internacional. Así, el actual entorno globalizado en el que se mueven los Estados para afianzar sus objetivos de índole política, económica, cultural o comercial constituye un gran tablero de juego de múltiples participantes que está muy influido por la acción de los medios, de tal modo que, entre otras cosas, los diplomáticos añaden a su quehacer tradicional estrategias de relaciones públicas e incluso la implantación de acciones cuasi

publicitarias con el fin de posicionar o “vender” mejor la cultura y la producción nacionales.

Hoy en día a nadie le resulta extraño que los agentes diplomáticos necesiten ganarse diariamente a la prensa y la opinión públicas con la creación de noticias, ofreciendo información de interés con la suficiente habilidad como para atraer la atención de los medios y servir los propósitos políticos perseguidos. Uno de los desafíos más decisivos a los que se enfrentan consiste en tratar de mantener su tradicional comunicación precisa y formal, sin perder con ello la oportunidad de llegar con sus mensajes a los segmentos populares; por ello, los diplomáticos han debido hacer “digerible” su terminología característica, traduciéndola en palabras simples y directas, comprensibles para el lenguaje común de la población.

Además, y dado que para las cadenas informativas de alcance mundial la *noticia* es el formato comunicativo por excelencia, comienza a delinarse entre los representantes diplomáticos una renovada voz oficial orientada a actuar de acuerdo con los parámetros de brevedad y rapidez que exigen hoy los medios de masas. Es en este campo donde se consolida el abordaje de la opinión pública como una arena diplomática crucial en la que tienen lugar acciones mediáticas y otros mecanismos con fines persuasivos. Uno de los ejemplos más notables en este sentido lo encontramos en la actual candidata demócrata a la presidencia de Estados Unidos y ex primera dama, Hillary Clinton, quien en su firme intención de aplicar el llamado *smart power* a su política exterior, ya explotaba “su perfil de diplomática no profesional para usar un *lenguaje no diplomático*” (Kamen, 2009) durante su campaña contra la candidatura de Barack Obama en 2008. En opinión de este historiador, Clinton presta mucho cuidado a hablar *con claridad*; y es que, según explica, durante una visita de dos días a Pekín, la que a la postre sería Secretaria de Estado con Barack Obama afirmó estar determinada a conectar con la gente “de una manera que no es tradicional, sin limitarse a la bienvenida ministerial y a la pose de la foto de apretón de manos” (ibíd.).

A pesar del ejemplo, y aunque muchos países suelen establecer algún tipo de práctica de comunicación con los medios informativos, la mayoría no cuenta, sin embargo, con una política o estrategia clara de DP, ni con una estructura administrativa dedicada especialmente a la mejora de su imagen internacional. Los enfoques internacionales en relación a este ámbito dependen, por lo general,

de la actitud de los departamentos gubernamentales de cada país, y así, por ejemplo, algunos consideran el *soft power* como su estrategia de DP –es el caso de Estados Unidos- mientras que otros simplemente la ignoran. En realidad, el compromiso con la DP normalmente se refleja en el lugar que ocupe dentro de la estructura de gobierno, así que sería cuestión de observar esta estructura en cada país u organismo para saber quién se preocupa por su estrategia de DP, y en qué medida. Sin embargo, antes de ofrecer algunos ejemplos sobre esto, se abordará brevemente la diversidad de actividades que suele llevar a cabo la DP.

*a) Actividades de diplomacia pública: la eficacia del soft power*

Dentro de la DP se pueden distinguir diversos tipos de actividades cuyo objetivo es el mismo, pero que difieren en cuanto a las prioridades y los medios empleados para obtenerlo. Una de las aproximaciones en este sentido divide la actividad diplomática en función de su *naturaleza* y su *objeto* (La Porte, 2007: 28) distinguiendo entre actividades:

- a) *informativas*, que incluyen la difusión diaria de noticias y la gestión de la información;
- b) de *investigación y análisis* para conocer las audiencias a las que se dirigen; y
- c) *culturales y educativas*, cuyo objetivo principal es acercar a las sociedades y crear lazos de entendimiento mutuo.

Lo habitual suele ser que las representaciones diplomáticas y consulares proporcionen a los periodistas la información que les interesa hacer pública; otras mantienen entrevistas con los jefes de redacción de Internacional y reuniones con los consejos editoriales, además de encuentros con los reporteros que cubren la región geográfica o ciertos temas. El fin de tales actividades no es sino conseguir una interpretación favorable de los hechos y, por ende, influir positivamente en las notas que se publiquen sobre el tema en cuestión. En el caso de noticias adversas, los encuentros con la prensa son parte de un esfuerzo para intentar “controlar los daños” de un incidente desafortunado.

Sin embargo, la principal distinción entre actividades de DP se establece en función del tiempo previsto para obtener los resultados, es decir, que existen unas acciones concebidas para obtener un efecto *a largo plazo* y otras que se diseñan *a corto plazo*. Las del primer tipo tienen como objetivo influir en la *educación* y en la mentalidad de la nación extranjera, y su contenido alude a los valores de carácter *cultural*; son las más habituales en diplomacia pública y han consistido sobre todo en programas de intercambio educativo -Humboldt en el caso alemán o Fulbright en el de EE.UU.-, en acciones para el fomento de la producción artística y literaria nacional, o en visitas organizadas para futuros líderes políticos, iniciativas cuyo afán es construir relaciones duraderas. Por otra parte, el protagonismo de los medios de comunicación en la política internacional y su capacidad para incidir en la opinión pública han obligado a que la DP introduzca también acciones para el corto plazo, cuyo objetivo es obtener una imagen mediática favorable a su país. Así, algunos ejemplos son la reacción inmediata en medios internacionales a las acusaciones o manifestaciones contra los intereses u opiniones del gobierno; el contacto directo con periodistas extranjeros; o bien la comparecencia en debates televisados. Este tipo de acciones suele considerarse más un instrumento con fines propagandísticos que diplomáticos.

Finalmente, las diferencias en el desarrollo de la DP van a depender de la posición adoptada en el debate sobre el concepto de *esfera pública* y *poder político*. La Porte (2007), siguiendo a Gregory (2005), indica que el diseño de la DP difiere según la afinidad con las escuelas que abordan la relación entre la opinión pública y el poder. La primera, denominada *discourse communication*, sigue la tradición de Habermas y concibe esta actividad como aquella que debe procurar un debate abierto que permita la comprensión mutua entre las personas y el consenso necesario para llegar a un acuerdo, sin ningún tipo de intervención política. La segunda, *strategic communication*, se acercaría más a los postulados de Lippmann, entendiendo la DP como la *gestión de la percepción* (2007: 29), dando la prioridad a la planificación de la comunicación, a las estrategias de acercamiento al público y al uso del lenguaje como instrumento. Esta división responde a la diferencia de Habermas entre el *uso del lenguaje* para conseguir un entendimiento mutuo y su *instrumentalización* por un objetivo preestablecido.

Ambas posiciones perviven actualmente y, aunque no son contrapuestas, dan lugar a estrategias políticas diferentes. La *escuela discursiva* aconseja limitar la acción política a la generación de espacios públicos de diálogo e intercambio de pareceres, presuponiendo que la propia relación entre los ciudadanos creará la aceptación de la política exterior que el gobierno no busca con la DP. Por su parte, la *escuela instrumentalista* recomienda una acción diseñada por el político o el diplomático que impulse la comprensión de las políticas respondiendo a un plan previo y estratégicamente planificado. Aunque los dos enfoques contemplan las acciones a largo y a corto plazo, las primeras suelen ser más propias de la escuela discursiva y las segundas de los planteamientos instrumentalistas (2007: 30).

Una vez examinados los diversos tipos de actividades que desempeña la DP, es necesario valorar qué elementos hacen que estas actividades sean eficaces; para ello hay que tener en cuenta los condicionantes de la globalización a los que ya se hizo referencia anteriormente: la proliferación de nuevos *actores no estatales* en la arena internacional; la presión de la *opinión pública* en cuestiones relativas a la política exterior; la expansión de las *nuevas tecnologías*, que ha dado lugar a la *ciberdiplomacia*; o la presión de los medios de comunicación globales. En cualquier caso, y siguiendo a Nye (2008), la eficacia de la DP se mide en términos de capacidad de persuadir a una opinión pública extranjera través del *soft power*, en detrimento del *hard power*. De acuerdo con este enfoque, la condición previa para la persuasión es la *credibilidad*, si bien las formas de generarla pueden diferir, dependiendo de cómo se entienda la función que juega la comunicación en este proceso.

Así, según la *escuela discursiva*, el objetivo del diplomático debería ser crear ámbitos de diálogo público que conducirían de forma natural a la credibilidad y comprensión de las partes: las condiciones de credibilidad en este sentido son el diálogo, la confianza mutua y la relación con todos los sectores que conforman la opinión pública (La Porte, 2007: 31). Según la *escuela instrumental*, el diplomático debe orientar esa comunicación de forma estratégica para obtener la credibilidad que garantice la obtención de sus objetivos. En este enfoque, las condiciones de credibilidad se apoyan en tres aspectos: la *coherencia entre el mensaje y las políticas* efectivas que aplica el gobierno; en la *capacidad* que tenga el mensajero de *encarnar y reflejar los valores* del mensaje; y, en la *adecuación entre el tipo de estrategia y el plazo*

en que deben obtener los objetivos que se proponen (ibíd.). Sin embargo, sobre las condiciones anteriores existe una decisiva: la correspondencia entre la acción exterior y el mensaje que difunde la DP. Si la audiencia no percibe la coherencia entre las palabras y los hechos, la mejor de las estrategias fracasará sin remedio porque falta el elemento esencial, que es la credibilidad. La coherencia entre lo que *se dice* y lo que *se hace* es algo que, como se verá en el capítulo cuatro de esta tesis, resulta fundamental para la reputación corporativa de la empresa.

Como se ha observado, en DP importa tanto el *contenido* del mensaje como la *percepción* que la audiencia tenga del mismo; el objetivo principal no es otro que conseguir la adhesión de los públicos con respecto a los ideales y objetivos que se proponen, para lo cual se establecen diversos niveles de compromiso, como se va a analizar a continuación.

#### a.1) Estrategias comunicativas y niveles de compromiso

Como se indicaba al inicio de este capítulo, la mayoría de los actores que participan en la arena internacional actual no cuenta con políticas o estrategias claras de DP ni con una estructura administrativa orientada hacia a la proyección exterior de su imagen. Sin embargo, aquellos actores internacionales que apuestan por la DP como un instrumento esencial del *poder blando* y como herramienta de persuasión sí que suelen poner en marcha una cuidadosa gestión de su imagen y de su prestigio de cara a los actuales escenarios y foros internacionales en los que participan; con tal propósito aplican una serie de estrategias comunicativas que se corresponden con varios *niveles de compromiso* en relación a las sociedades de otros países a las cuales se dirigen: las denominadas acciones de comunicación *monológica* o *unidireccional*, *dialógica* o *multidireccional* y *colaborativa* (a través de *proyectos conjuntos*).

Un ejemplo de comunicación *monológica* al servicio de la diplomacia pública implica pronunciamientos públicos con efectos prolongados a nivel mundial, como las palabras que el presidente estadounidense John F. Kennedy pronunció frente al ayuntamiento de Shöenberg con motivo de su visita a Berlín el 26 de junio de 1963, en las que se declaró orgulloso de sentirse un ciudadano berlinés:

“Hace dos mil años, el orgullo mayor era decir: ‘*Civis romanus sum*’ (Yo soy ciudadano romano). Hoy, en el mundo libre, el mayor orgullo es decir: ‘*Ich bin ein Berliner*’ (Yo soy un berlinés)” (Laviana, 2008: 51).

Asimismo, puede considerarse un ejemplo de este tipo de comunicación el discurso que el ya casi expresidente de EE.UU., Barack Obama, ofreció en junio de 2009 en El Cairo (Egipto), donde no solo criticó la ocupación israelí de los territorios palestinos sino que afirmó que su país y el Islam “no están en guerra”. Obama sabía que el mundo entero lo observaba, y más concretamente, el mundo musulmán. Como pudo comprobarse por televisión, quien se encontraba física y “virtualmente” presente en Egipto era una audiencia potencialmente gigantesca y muy heterogénea, reunida en torno a una voz y un tema de debate, gracias a las tecnologías de la comunicación que hoy día permiten congregarse a comunidades virtuales; constituyó, en definitiva, un espacio de consenso que empleó los *media* como vehículo de comunicación para el diálogo y la negociación, es decir, como instrumento de DP.

Según Snow (2010), entre las estrategias de comunicación *unidireccionales* se incluyen la televisión y las redes de retransmisión radiofónica como la *Voz de América* (Estados Unidos), *Deutsche Welle* (Alemania) y la *BBC* británica, a las que pueden añadirse otras como *CNN* (EE.UU.), *Al Jazeera* (Qatar), *CCTV* (República Popular China), *Russia Today* (Rusia), *France 24* (Francia) e incluso *Telesur*<sup>13</sup>.

Por su parte, la comunicación *multidireccional* o *dialógica* es, obviamente, muy importante para el compromiso político internacional. Una gran parte de la diplomacia tradicional implica acciones de diálogo entre jefes de Estado o entre altos representantes diplomáticos, por ejemplo. A juicio de Snow, “en diplomacia pública, el diálogo se expande hasta el intercambio de información y de ideas a través de las fronteras sociales y culturales” (2010: 94). La tercera estrategia de la

---

<sup>13</sup> *Telesur* es una cadena de televisión pan-latinoamericana nacida 2005 auspiciada por Argentina, Bolivia, Cuba, Ecuador, Nicaragua, Uruguay y Venezuela, aunque transmite en señal abierta y por satélite desde la capital venezolana. Fue impulsada con la misión de ofrecer información para promover la integración de América Latina y como contrapeso a las grandes cadenas de noticias internacionales. Puede verse en <http://www.telesurtv.net>.

DP, plasmada en los diferentes *acuerdos de colaboración* entre países, suele ser la modalidad de compromiso comunicativo menos aludida en la literatura de este ámbito, aunque es igualmente importante para comprender el funcionamiento real de la DP en el contexto comunicativo global.

En general, como puede comprobarse, la DP no se opone a la diplomacia tradicional, sino que guarda con ella una relación de complementariedad. Así, no pocos diplomáticos públicos que trabajan en un contexto dialógico o colaborativo conciben su papel como el de mediadores culturales o negociadores de paz que se sienten involucrados en la llamada diplomacia entre ciudadanos o de *Doble Calle* (*Track Two*, en inglés). La diplomacia de *Calle Única* o *Track One* se produce en términos muy formales, y consiste en la interacción entre gobiernos a través de representantes oficiales de los Estados soberanos, mientras que el *Track Two* se refiere a los lazos no gubernamentales, informales y no oficiales entre ciudadanos privados y grupos que se relacionan al margen del poder oficial.

A este respecto, cabe destacar que la DP ha servido muchas veces para garantizar la continuidad de los vínculos y cauces de comunicación entre diversos países aun cuando las relaciones diplomáticas formales puedan estar deterioradas o haberse roto, ya que, según Noya (2007), “precisamente en momentos de crisis de las relaciones bilaterales es cuando más suelen activarse las redes informales, que son las que teje la diplomacia pública” (2007: 93). Como puede comprobarse, lejos quedan los días en que los países solo dependían de diplomáticos formados en las mejores academias para representar sus intereses y preocupaciones más allá de sus fronteras; la DP es hoy una función que concierne a todas las naciones, así como a sus ciudadanos, incluyendo además a entidades no gubernamentales de derechos humanos, organizaciones multinacionales de seguridad, empresas de carácter privado, canales de noticias transnacionales 24-horas e incluso artistas o deportistas de élite, que deben incluir el propósito que los guía en su misión de comunicación externa e interna. Es momento, pues, de ver quiénes son los actores más destacados de la DP actual.

### **2.2.3. Actores destacados en la diplomacia pública contemporánea**

Los actores internacionales de más reciente aparición en el campo de la DP son aquellos que quedan englobados bajo la noción de NPD, es decir, aquellos



que desafían el dominio gubernamental en la política exterior y en las relaciones internacionales, como ONGs, MNEs e incluso redes terroristas como *Al Qaeda* o el autodenominado *Estado Islámico*. Si bien estos *nuevos diplomáticos* no usurpan la labor de los gobiernos, a veces, según Snow (2010), “se convierten en *agentes de influencia* tan importantes como aquellos que dirigen un país; son también los *objetivos habituales de las campañas de DP* dirigidas por fuentes oficiales” (2010: 96).

En este sentido, Cull (2009) llama la atención sobre un asunto aún por resolver de la NDP: la relación entre *la producción de los nuevos actores y el interés del Estado*. Así, cuestiona hasta qué punto los actores recién llegados son actores internacionales por derecho propio, y “en qué medida su DP representa el intento que hacen de gestionar el entorno internacional a través de la difusión pública en su propio interés, más que el del Estado al que han estado históricamente conectados” (2009: 60). A su juicio, cuando tenga lugar un conflicto de intereses los Estados se percatarán de que sus relaciones con estos nuevos actores no lo son tanto con sus propios órganos internos de DP, sino más bien relaciones similares a las que mantienen con otros Estados aliados, algo que, por cierto, ejemplificaron años después las tensiones diplomáticas y negociaciones entre España y los países de Argentina y Panamá a cuenta de sendos conflictos privados con las empresas españolas Repsol (Gallego, 2012) y Sacyr (Driel y Moreno, 2014), respectivamente.

Por otra parte, y habida cuenta de que nuestra sociedad está mediatizada y dominada por el *infotainment*, cabe destacar el activismo que desempeñan hoy día las llamadas “celebridades”, como actores, cantantes o deportistas de élite; gracias a su poder de atracción, si cualquier famoso sin formación en política exterior decide apoyar una causa de esta naturaleza, seguramente recibirá más cobertura por parte de los medios de comunicación que un ministro de Asuntos Exteriores, y llegará a una audiencia mayor. Tal es el caso del cantante Bono, de U2, y su labor por África; el trabajo del actor Brad Pitt con la empresa Global Green USA construyendo casas ecológicas en Nueva Orleans; o el de Angelina Jolie, cara visible del refugiado como Embajadora de Buena Voluntad de la ONU. Todos ellos son los *nuevos diplomáticos públicos* y los protagonistas, por qué no decirlo, de otras posibles líneas de investigación sobre la NDP. Asimismo, La Porte (2012) propone desarrollar *nuevas evoluciones conceptuales y prácticas*, destacando entre los

actores no estatales las *ciudades* y los *centros metropolitanos*, cuya búsqueda de *poder, influencia, inversiones y credibilidad* considera determinantes hoy día.

Otros protagonistas de la NDP susceptibles de estudio son las EMNs, cuyo papel en las relaciones internacionales es cada vez más importante, como se verá en el siguiente capítulo. Un ejemplo claro de esto lo constituyen las cadenas de noticias globales, ya que, si bien se trata de compañías privadas transnacionales, su labor asegura la exposición y articulación informativa de los puntos de vista de su país, con lo que podría afirmarse que desarrollan una *estrategia más amplia de DP*. Así, por ejemplo, la entrada de Francia en este campo vino con *France 24*, creada en el año 2006 con motivo de la guerra de Irak para descubrir las noticias internacionales *con ojos franceses*, al igual que *CNN* lo hacía *con ojos americanos*.

Del mismo modo, la cadena de noticias en inglés *Russia Today* se creó en 2005 con el mismo fin que *France 24*, ofrecer a las audiencias extranjeras un lugar para comprender qué está pasando en Rusia, pero desde el punto de vista ruso. Sin embargo, si hay una cadena global que sirva como paradigma de DP, ésa es *Al Jazeera*; el propósito principal de su creación en 1996 fue ser un vehículo de DP para el emir de Qatar, que quería que su emirato tuviera una posición dominante sobre otros gobiernos de la zona del Golfo Pérsico y del mundo árabe. Y ha tenido gran éxito, ya que, según explica Seib (2009), “la diplomacia pública de *Al Jazeera* no solo representa a Qatar, sino también se presenta como una herramienta de diplomacia pública pan-árabe e incluso pan-islámica” (2009: 11).

Por su parte, las organizaciones no estatales de carácter *supranacional*, como la UE, e *intergubernamental*, como puede ser la OTAN, también están adquiriendo un creciente papel en el uso de los medios de comunicación como herramientas de diplomacia; de hecho, la DP de las organizaciones internacionales da lugar a cambios más relevantes que en otros ámbitos, por su naturaleza descentralizada y por la importancia que otorgan a la comunicación como instrumento específico de respuesta ante la opinión pública internacional. La consecuencia más visible de esto es que son muy dependientes de los medios de comunicación; por ello, el impacto de sus acciones se acusa en la forma de comunicar sus políticas, algo que es competencia propia de la diplomacia pública.

No obstante lo anterior, los actores tradicionales de la DP contemporánea siguen siendo los Oficiales de Información y de Relaciones Públicas de los países,

además de los miembros gubernamentales y los mediadores culturales, como los estudiantes de intercambio y el personal que trabaja en labores de desarrollo junto a los ciudadanos locales de otros países. Como se ha visto, la *percepción* puede deformar la realidad en política exterior, de ahí que algunos países confieran gran importancia a la DP. Alemania, por ejemplo, como muchas potencias con una historia híbrida, busca mejorar su imagen en el mundo a través de un cuidado programa de *marca-país*, que la presenta como una moderna nación europea de gran cultura y una “Tierra de Ideas”. En línea con esta tendencia y en el marco de la mala imagen internacional de España durante la última crisis financiera global, el Gobierno español puso en marcha una campaña de comunicación, DP y marca-país que supuso la creación del proyecto *Marca-España* y la transformación de la estructura orgánica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, que desde 2012 incluye entre sus órganos superiores y directivos una *Dirección General de Medios y Diplomacia Pública* dependiente directamente del ministro<sup>14</sup>. Entre los cometidos de esta dirección general se incluye la elaboración de la estrategia de comunicación del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC); la coordinación de los organismos y las entidades que de él dependen y de los organismos de la Administración General del Estado encargados de gestionar la imagen de España en el exterior; o la propuesta y ejecución de la estrategia de redes sociales del Departamento, entre otras cosas.

Gran Bretaña es también uno de los referentes más sólidos en cuanto a su estrategia de DP, pues ésta responde a esquemas continentales compartidos por la mayoría de naciones europeas; para impulsar una política común en este terreno, su *Foreign Office* (equivalente al MAEC) ejerce un control presupuestario no solo sobre los propios fondos dedicados a programas de DP en las embajadas, sino también en las elevadísimas subvenciones que recibe la radio internacional de la BBC (*BBC World Service*) o el British Council, con lo que tiene voz y voto en las principales decisiones estratégicas de ambas y garantiza que sean coherentes con la política internacional del gobierno británico.

---

<sup>14</sup> *Real Decreto 1/2015*, de 9 de enero, que modifica el *RD 1887/2011*, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales y el *RD 342/2012*, de 10 de febrero, que desarrolla la estructura orgánica básica del *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. *BOE* núm. 9, de 10 de enero de 2015, pp. 2401-2407.

Como es sabido, el British Council es un centro de difusión de la cultura y la lengua británicas que puede considerarse como el verdadero y más exitoso ejemplo de DP británica, pues está inspirado en valores como la percepción, la comprensión y las medidas de confianza, ejemplos del moderno *soft power*. Por su parte, la televisión internacional de la BBC (*BBC World*) cuenta con una imagen y una credibilidad entre sus profesionales que le ha permitido abrir numerosas sedes en otros países y llevar a cabo acciones de DP a través de sus noticias. En 2009, por ejemplo, *BBC World* creó *BBC Persian* en Irán, un canal que en solo año y medio desbancó a *VOA PNN*, televisión en persa incluida en *La Voz de América* y que el gobierno de EE.UU. ha financiado durante al menos 20 años. Pues bien, en septiembre de 2010 el mismísimo Barack Obama concedió una entrevista a *BBC Persian* para dirigirse al pueblo iraní (*BBC News*, 2010) y responder así a unas declaraciones hechas por el presidente Mahmoud Ahmadinejad en la sede de la ONU en Nueva York, en las que afirmó que la mayoría de gente opina que el gobierno norteamericano está tras los ataques del 11-S. El hecho de que el líder de EE.UU. fuera a un instrumento británico de DP en vez de a *VOA PNN* buscaba, con toda lógica, llegar a un público más amplio, aunque con ello dejara en mal lugar al propio aparato norteamericano de DP.

Sin duda el caso de DP más estructurado y analizado sea el de EE.UU., que dedica cuantiosos recursos<sup>15</sup> para persuadir a la opinión pública mundial sobre su política exterior en el mundo, en particular en Oriente Medio. Los atentados del 11-S demostraron a EE.UU. que estaba ante un conflicto distinto al de la Guerra Fría, pues los valores a los que se enfrentaban no eran políticos, sino culturales. Desde entonces, el gobierno estadounidense otorga gran valor a las actividades en el campo de la DP, para lo cual crea una Subsecretaría dedicada a estas funciones

---

<sup>15</sup> El presupuesto en Relaciones Internacionales de EE.UU. (año fiscal 2016) detalla que en 2015 la cifra estimada para acciones de DC era de 355 millones de dólares, como en 2014, y que en 2016 sería de 366 millones (*The Budget for Fiscal Year 2016*, Department of State and Other International Programs, Administration of Foreign Affairs. Federal Funds, pp. 805. Información consultada el 28.12.2015.

<<https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/budget/fy2016/assets/sta.pdf>>

en el Departamento de Estado<sup>16</sup> que actualmente, a unos meses para las elecciones presidenciales de 2016, dirige Richard Stengel; esta Subsecretaría coordina las labores de más 200 oficinas de Asuntos Públicos en 140 países y colabora con más de 100 Centros de Recursos Informativos que ofrecen apoyo tanto a funcionarios como a periodistas, investigadores y académicos del país anfitrión.

En 2004, la Subsecretaría patrocinó unos 30.000 intercambios de académicos y profesionales de todo el mundo (Jimeno, 2009); otras formas de acercamiento a las audiencias meta son, por ejemplo, el *apoyo de programas de aprendizaje de inglés*, la *donación de libros a bibliotecas locales y a consulados virtuales*, para lo que dispone de unas 1.200 personas. A pesar de que se sigue apostando por estas medidas, el Departamento de Estado da prioridad a la actuación directa a través de medios de comunicación propios, lo cual no dista mucho de los métodos empleados en la Guerra Fría; así, no se escatima la financiación para emisoras de radio y televisión como la *Voz de América*, *Radio Sawa*, *Al Hurra*, *Radio Farda*, *Radio Free Europe* y *Radio Free Asia*, además de *Radio y Televisión Martí*. La *Voz de América* transmite en 44 idiomas cerca de mil horas semanales de programas informativos, culturales y educativos a una audiencia cercana a 96 millones de personas en todo el mundo.

Por otra parte, EE.UU. cuenta con una extensa tradición en el estudio de las disciplinas de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, y en las relacionadas con Comunicación, Relaciones Públicas y Protocolo, campos que actualmente son de gran importancia para comprender y afrontar el estudio académico de la DP. Esto ha convertido a la estadounidense en una de las comunidades académicas que lideran el estudio de esta emergente disciplina a nivel mundial. Como se ha comprobado, si Edmond A. Gullion ponía nombre al concepto de DP, sus contemporáneos han sido capaces de llevar esta actividad hasta el corazón del Departamento de Estado y, con ello, conseguir línea directa con la propia Casa Blanca. Hasta el punto de que, hoy por hoy, acompaña las decisiones sobre sus políticas de acción exterior.

---

<sup>16</sup> La página web del Departamento de Estado norteamericano dedicada a la DP es la siguiente: <<http://www.state.gov/r>>

### 2.3. EL ESTADO EN RELACIÓN CON LA EMN: LA DIPLOMACIA COMERCIAL

El fin de la Segunda Guerra Mundial y la celebración de las reuniones de Bretton Woods<sup>17</sup> conformaron las nuevas reglas juego en materia de economía, de finanzas y comercio internacional, lo que se tradujo posteriormente en el *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio* (GATT, por sus siglas en inglés) y sus rondas de negociaciones. Estas terminarían por transformar la institución original en la vigente *Organización Mundial del Comercio* (OMC) tras la Ronda de Uruguay en 1993<sup>18</sup>, un punto de inflexión tras el cual el sector del comercio exterior no ha dejado de crecer y evolucionar. Durante estos años las EMNs han ido adquiriendo paulatinamente un carácter de interés público dada la importancia que suponen para el crecimiento y desarrollo económico del país: no solo representan al tejido empresarial nacional, sino que exigen de la involucración del Estado, aprenden y transmiten sus conocimientos al mercado doméstico y además emplean técnicas diplomáticas en la búsqueda de contactos y socios en los países donde operan.

Inmersos como estamos en la segunda década del siglo XXI y en lenta salida de la crisis financiera más importante desde la Gran Depresión, ya nadie ignora la transformación experimentada por las relaciones internacionales y por el entorno

---

<sup>17</sup> Así se denomina a las resoluciones de la *Conferencia Monetaria y Financiera de Naciones Unidas* celebrada en el complejo hotelero de Bretton Woods (New Hampshire, EE.UU.) entre el 1 y el 22 de julio de 1944. Allí se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo, se decidiría la creación del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y se usaría el dólar como moneda de referencia internacional. Bretton Woods trató de poner fin al proteccionismo iniciado en 1914 con la Primera Guerra Mundial y que concluiría en 1945. Estados Unidos sería el gran beneficiado de estas reuniones.

<sup>18</sup> Considerada por la OMC en su web oficial como "la mayor negociación comercial que haya existido jamás y, muy probablemente, la negociación de mayor envergadura [...]" (<[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact5\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact5_s.htm)>, consultado el 10.04.2016), la *Ronda Uruguay* fue la octava reunión de naciones celebrada con el fin de negociar la política de aranceles y la liberalización de mercados a nivel mundial. Dio comienzo en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y concluyó en Marrakech (Marruecos) el 15.12.1993. Un total de 117 países firmaron un acuerdo sobre la liberalización comercial.

económico y empresarial a nivel mundial. En los últimos años, sobre todo debido a la crisis económica, la exportación se ha convertido en el principal generador de crecimiento económico y empleo para algunos países, entre ellos España (Fanjul, 2013); a esto se añade la circunstancia de que cada vez más empresas busquen en mercados exteriores su verdadera razón para hacer negocios. Por continuar con el ejemplo nacional, no es baladí que las EMNs españolas en sectores estratégicos como el transporte y las infraestructuras, la energía, medio ambiente y renovables sean, tras las chinas, las que más facturación tienen del planeta -un 85%-, con una cartera de proyectos de 80.000 millones de euros (Sánchez y García, 2016), algo muy difícil de imaginar hace dos décadas sin el desarrollo actual de las nuevas tecnologías, entre otros factores.

Además, no hay que olvidar que la economía global está en plena transición (Ruël, 2013) desde las economías desarrolladas hacia países en rápido desarrollo, como los BRIC<sup>19</sup>, México, Indonesia y Sudáfrica, o zonas geográficas como Oriente Medio, donde se está creando un emergente espacio para el negocio internacional y cuyas empresas realizan a diario fuertes inversiones en las clásicas economías occidentales. En nuestro país, por ejemplo, es notoria la operación que el grupo chino Wanda llevó a cabo en Madrid en 2014 al comprar el edificio *España* por 265 millones de euros (García, 2014), mientras que el fondo de inversión catari *Qatar Investment Authority* también ha invertido en empresas nacionales, al ser dueño de un 9,6 por ciento de Iberdrola y comprar el 10 por ciento de El Corte Inglés en el año 2015 por 1.000 millones de euros (Larrouy, 2015). En el exterior, son cada vez más numerosas las adquisiciones de empresas emblemáticas de Europa o Estados Unidos por parte de compañías procedentes de países emergentes: un ejemplo es la india *Tata*, que en el año 2008 compró a Ford su marca de coches de lujo Jaguar (BBC, 2008). También la cárnica brasileña *Marfrig* adquirió la estadounidense *Keystone* en el año 2010, convirtiéndose en la proveedora principal de gigantes cadenas de restaurantes como Subway o el mismísimo McDonald's (Kassai, 2010).

Como es lógico, ante un contexto lleno de nuevas oportunidades y también de nuevos riesgos, los Estados optan por otorgar un papel crucial a la dimensión más económica y comercial de su política exterior, sobre todo considerando que

---

<sup>19</sup> Brasil, Rusia, India y China.

las empresas que se aventuran a operar fuera de sus fronteras lo hacen ahora en economías donde el contexto institucional y regulatorio para hacer negocios es muy distinto al que acostumbran, a menudo con un papel muy activo del Estado anfitrión (Ruël et al., 2012: 1). Por su parte, las compañías que se internacionalizan necesitan poder acceder a una información que sea neutral y de confianza para así permitirles ensalzar su imagen y credibilidad de cara a la localización de socios potenciales en dicho país y/o a la gestión de posibles conflictos<sup>20</sup>.

Esta confluencia de intereses en otros países propicia un tablero estratégico donde Estado y empresa se preocupan por establecer entre sí estrechas relaciones en pos de un objetivo común que, a su vez, contribuye a perseguir fines propios. Entramos en el terreno de la *diplomacia comercial* (DCom). Pero ¿en qué consiste realmente la DCom, y cómo se inserta en las políticas de internacionalización económica y empresarial que realiza el gobierno de un país?

### **2.3.1. La diplomacia comercial como nexo entre la acción exterior del Estado y la empresa**

Aunque el concepto no es nuevo, como no lo es la colaboración entre actores públicos y actores privados a través de medios diplomáticos para perseguir fines comerciales (Ruël et al., 2012), la investigación en torno a la DCom conforma un fenómeno relativamente reciente (Kostecky y Naray, 2007; Ruël, 2012), sobre todo en lo relacionado con los estudios sobre los puestos de un país en el exterior. Y es que, para Ruël (2012), “los excepcionales y valiosos recursos de un puesto en el exterior generan valor para la empresa” y, por tanto, “los servicios de diplomacia

---

<sup>20</sup> Fanjul (2013) destaca la existencia de barreras *internas* y *externas* que ponen freno a la internacionalización de empresas. Entre las *internas* estaría la falta de información sobre los mercados exteriores, sus competidores y los instrumentos públicos de ayuda de los que pueden beneficiarse, además de la escasa preparación de su personal en cuanto a conocimiento de idiomas, otras culturas, sus sistemas legales o prácticas de negocio; entre las *externas* están el proteccionismo comercial de los gobiernos y la corrupción, aunque sobre todo estaría “la dificultad para localizar potenciales clientes o socios comerciales al iniciar la actividad de internacionalización o al entrar en un mercado nuevo” (2013: 3).



comercial [...] pueden complementar los recursos internos de las empresas, permitiendo que estas lleguen a ser eficientes en el país anfitrión” (2012: 8). Cabe preguntarse, por ejemplo, qué factores determinan la efectividad de la DCom para que esta sea una ventaja competitiva; con qué recursos cuentan para ello las embajadas, consulados y oficinas comerciales en el exterior; o qué criterios se siguen para seleccionar las empresas a las que se presta ayuda. Este investigador afirma que son *cuatro* los elementos que determinan la calidad o relevancia de la DCom: el puesto en el exterior del país (los *recursos*), el diplomático comercial (su *formación, experiencia, etc.*); la empresa ‘cliente’ (su *preparación*) y el país anfitrión (su *contexto institucional*). No obstante, más allá de profundizar en cuestiones que merecerían un trabajo de investigación independiente, es importante advertir que la DCom, hasta ahora, apenas ha sido abordada por los investigadores del área *International Business* y que solo desde el marketing se han hecho trabajos sobre las misiones comerciales, las ferias de comercio y los programas de promoción de exportaciones (Ruël, 2013: 21). Los máximos exponentes en un área de estudio que está hoy en plena efervescencia son Ruël, KostECKI, Naray y Lee, mientras que entre los investigadores españoles destacan las publicaciones de Fanjul.

En general, la DCom suele entenderse como una actividad consistente en el empleo de la diplomacia y los recursos diplomáticos con que cuenta un país para promover *el comercio* y la *actividad empresarial nacional* en otro país, labor asociada habitualmente a los representantes del Gobierno o a los diplomáticos<sup>21</sup>. Se utiliza para cubrir dos tipos distintos de actividades: la *formulación de políticas* y el *apoyo a los negocios* (KostECKY y Naray, 2007; Mercier, 2007). Pero el objetivo principal es, sobre todo, el de *apoyar a la empresa* (Yiu y Saner, 2003; KostECKY y Naray, 2007; Mercier, 2007; Naray, 2008). Las definiciones existentes son diversas: para Ruël (2012) la DCom es un medio a través del cual los gobiernos aumentan su comercio

---

<sup>21</sup> Como señala Sánchez (2013), la *promoción del comercio y la inversión* es una de las siete áreas en las que trabaja la llamada Diplomacia Económica, cuyos principales avances en la última década están vinculados a las acciones de DCom; así, en 2005 se crearon los *Planes Integrales de Desarrollo de Mercados* (PIDM) para reforzar los lazos comerciales de nuestra economía con economías pujantes como China, India, México o los países del Golfo. Y en 2010 se creó el *Fondo de Internacionalización para la Empresa* (FIEM) como instrumento financiero a la promoción de exportaciones españolas y la inversión extranjera (2013: 352).

internacional y ofrecen apoyo a sus economías nacionales, aportando valor a las empresas que la emplean; de manera similar, Fanjul (2013) la considera un canal para desarrollar “la política de internacionalización<sup>22</sup> de la economía y la empresa que se ejecuta a través de las representaciones diplomáticas de un país (2013: 1). Por su parte, Naray (2008) se centra en el diplomático comercial<sup>23</sup> y su papel como funcionario estatal para su definición: la DCom es la “actividad desarrollada por representantes de un Estado con status diplomático con el objetivo de promover los negocios entre su país y el país donde están destinados” (2008: 2).

No obstante, como ya se adelantaba en páginas anteriores, la arena política y económica internacional cuenta hoy con nuevos actores que interactúan y ganan peso creciente, como las ONGs o las EMNs; así, Ruël et al (2012) incorporan este nuevo contexto a su propuesta, definiendo la DCom de la siguiente manera:

“el trabajo de una red de *actores públicos y privados* que gestionan relaciones comerciales usando canales y procesos diplomáticos [...] lo que implica un ‘cambio’ en lo que es la diplomacia” (2012: 1).

Ese mismo año Lee y Ruël (2012) amplían este concepto, que ahora

“implica y crea redes de *actores estatales* (públicos) y *empresariales* (privados) que trabajan en entornos domésticos, regionales y sistémicos para satisfacer intereses privados, además de públicos” (2012: xv).

La oleada de empresarios mexicanos que viene invirtiendo y adquiriendo empresas españolas durante los últimos años no es, por ejemplo, fruto del azar.

---

<sup>22</sup> El propio Fanjul define *política de internacionalización* como “aquella vertiente o parte de la política económica que actúa de forma directa sobre la actividad internacional de la economía y de sus empresas” (2013: 2).

<sup>23</sup> Naray sostiene que el espectro de actores dentro de la DCom oscila desde los niveles de *alta política* (jefes de Estado, presidentes del Gobierno, Primeros Ministros, ministros o miembros de un Parlamento) hasta un segundo grupo de diplomáticos comerciales que incluye a los embajadores y los niveles inferiores de la Misión Diplomática especializada. El autor da especial importancia a este último grupo para el desarrollo de la DCom.

México es el país de Latinoamérica que más ha invertido en España en la última década, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Cepal- (Robledo, 2014). La compra de la histórica Campofrío -líder en Europa en el sector de cárnicos- por la mexicana Sigma, la adquisición de 400 sucursales de La Caixa por el millonario Carlos Slim o la inversión de 290 millones de euros de Pemex en la construcción de dos barcos-hotel adjudicados a empresas españolas en 2014 (Peinado, 2014) reflejan el interés de las fortunas mexicanas por nuestro país. Para que estos negocios fructifiquen, las empresas, con frecuencia, dependen de que su país de origen les aporte *inteligencia* comercial o información estratégica, apoyo en las negociaciones a través de acciones de *lobby*, por ejemplo, y *promoción* mediante la organización de eventos o con la asistencia a destacados foros empresariales. Esto suele implicar la presencia de embajadores y personal de Asuntos Exteriores, además de acciones de representación, bien en nombre de las empresas o bien en compañía de los presidentes y del personal de las mismas (Ruël, 2013: 20). Por seguir con México, el propio presidente del país latinoamericano, Enrique Peña Nieto, visitó España en el año 2014 acompañado por una nutrida delegación de empresarios de los principales sectores económicos mexicanos, con el objetivo de cumplir una *agenda de encuentros de negocios* que propiciaría acuerdos comerciales y de colaboración (MAEC, 2014): se trató, sin duda, de DCom en estado puro.

Como puede inferirse, la DCom se encuentra en el centro de la convergencia entre las relaciones internacionales estatales y la acción exterior de las empresas, al aportar un espacio de interacción mutua en un marco institucional específico. Ahora cabe preguntarse cuáles son las líneas de actuación en este sentido y qué acciones se llevan a cabo para implementarla.

### 2.3.2. Líneas de actuación y acciones de DCom

En un tablero estratégico donde los intereses de los gobiernos y empresas se combinan en pos de nuevos mercados y oportunidades de inversión, son muchas las iniciativas y acciones de DCom en las que se implican estos actores. Algunos países han evidenciado su intención de dirigir su política exterior en esta línea, como sucede con EE.UU., que busca reforzar su liderazgo y el impulso exterior de sus empresas a través de oportunidades comerciales y condiciones globales en las

que su *marca-país*<sup>24</sup> no se encuentre con distorsiones competitivas; para ello este país favorece climas de negocios idóneos para la inversión y sistemas educativos basados en aspectos como, por ejemplo, la innovación o la transparencia. Algo que resulta clave y de vigente actualidad desde que el presidente estadounidense Barack Obama diera un impulso al inicio de negociaciones para la creación de una zona de *libre comercio* entre EE.UU. y Europa, que de producirse sería la de mayor tamaño de la historia<sup>25</sup>.

Para Ruël et al (2012) existen varias ventajas competitivas que animan cada vez a más gobiernos y empresas para que den un giro estratégico hacia la DCom, un giro que sin duda beneficia a ambas partes en el mercado global:

“Primero, las redes diplomáticas generan *inteligencia económica* que de otro modo no hubiera estado disponible. Segundo, las actividades diplomáticas suelen ser más visibles en los medios de comunicación y pueden llamar la atención (marketing) a un coste relativamente bajo. Tercero, las redes diplomáticas suelen tener un acceso a contactos de alto nivel más sencillo e influyente que el de la mayoría de empresas por sí mismas, sobre todo las pequeñas y medianas empresas. Cuarto, las redes diplomáticas cuentan con un alto *factor de confianza* y eso facilita atraer la inversión directa extranjera. Quinto, la inteligencia que obtienen las misiones extranjeras y las redes diplomáticas está centralizada, y esto crea eficacia para el sector” (2012: 2).

---

<sup>24</sup> El concepto *marca país* (*nation brand*) procede, en parte, de la transición hacia una nueva gestión de las relaciones internacionales producida desde la aparición de nuevos actores y fuentes de poder, y trasciende la representación oficial del Estado para centrarse en la capacidad de influencia en la opinión pública mundial. Empleado por el marketing y la comunicación, se refiere al valor intangible de la *reputación* y la *imagen de marca* de un país a través de aspectos como sus productos, su turismo, su cultura o sus empresas, que van a determinar los valores asociados a ese país. Fue acuñado por Simon Anholt en 1998.

<sup>25</sup> El acuerdo, llamado *Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión*, busca aumentar el intercambio de bienes, servicios e inversiones y se negocia a puerta cerrada desde 2013. Lo integrarían más de 800 millones de consumidores y controlaría el 60% del PIB mundial. Los sectores críticos creen que solo beneficiaría a las EMNs y destruiría muchos empleos.

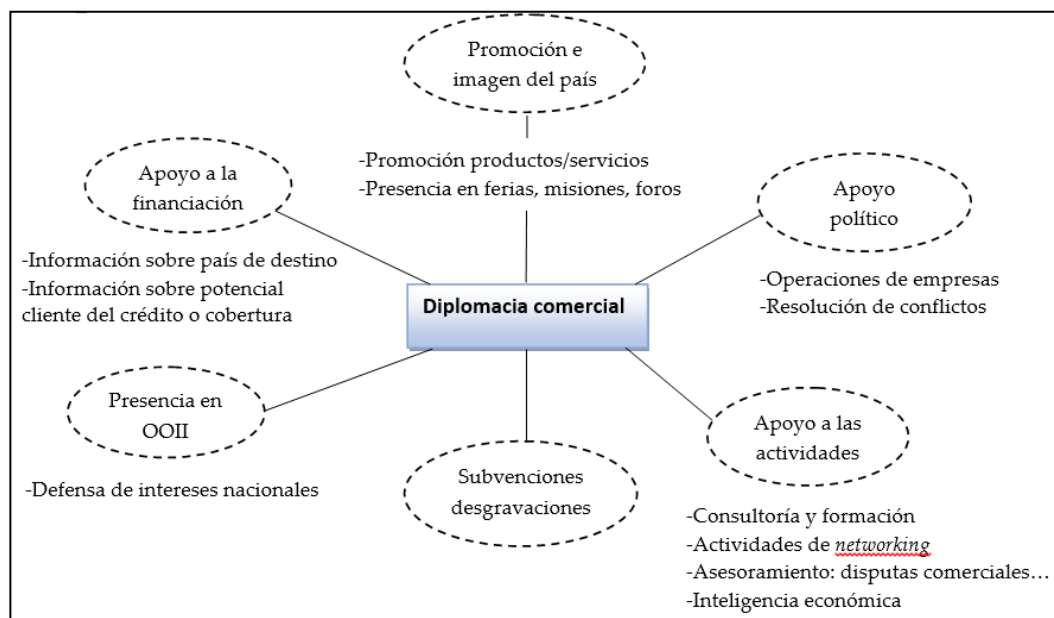
Pese a lo que pueda parecer, no solo el Estado anfitrión y los negocios que operan en el exterior salen favorecidos con la función que realiza el país de origen a través de su misión comercial en el extranjero; para Fanjul (2013: 2), en general lo que se busca con la DCom es promover el crecimiento económico, el empleo y la prosperidad a través de una serie de objetivos intermedios:

- 1) la internacionalización de las empresas
- 2) el incremento de las exportaciones
- 3) la captación de inversiones extranjeras; y
- 4) el favorecimiento del acceso a los mercados exteriores

No obstante, con esa labor concreta de intermediación y de apoyo al espíritu emprendedor *hacia y desde* su propio país, el objetivo final de los gobiernos que abrazan la DCom va más allá de esos objetivos intermedios, pues buscan reforzar las relaciones políticas y diplomáticas con otros gobiernos. Y ¿cuáles son las líneas de actuación a seguir para instrumentar esas políticas de internacionalización del Estado? En opinión de Enrique Fanjul, ex consejero comercial de las embajadas de España en Egipto, China y Canadá, son seis (figura 2):

- 1) La *promoción comercial o el marketing de los productos y la imagen del país*;
- 2) El *apoyo público a la financiación* de operaciones internacionales;
- 3) El *apoyo político* [...], la utilización de la *capacidad de influencia* que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales;
- 4) La provisión por parte de la Administración de *servicios de apoyo a las actividades internacionales* de las empresas;
- 5) La participación en el *marco institucional del comercio internacional*;
- 6) Las *subvenciones y desgravaciones fiscales* a la exportación y las inversiones en el exterior.

Fig. 2. Líneas y acciones de la diplomacia comercial



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fanjul (2013)

### 1) Promoción comercial o marketing de productos e imagen de país

Esta línea de actuación se refiere a las actividades que realizan sobre todo agencias de promoción de exportaciones -en España es el *Instituto Español de Comercio Exterior* o ICEX<sup>26</sup>-, que “organizan o subvencionan actividades dirigidas a promover las exportaciones de empresas en los mercados internacionales”

<sup>26</sup> El ICEX prevé realizar 1830 acciones en 2016, entre ellas más de 300 actividades en ferias en el exterior y hasta 150 misiones empresariales (<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2016613048.html>> Web consultada el 17.02.2016). Para ello cuenta con cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el mundo y 31 Direcciones Territoriales (datos en *Guía de servicios para la internacionalización*, Ed. Región de Murcia, enero de 2016). Por su parte, la Cámara de Comercio de España cuenta con 180 puntos de atención: 88 Cámaras de Comercio en España; 47 puntos locales en España para superar las barreras que impone la distancia; y 35 Cámaras de Comercio en el exterior (CAMACOES). Fuente: [www.camara.es](http://www.camara.es) (Consultada el 17.02.2016).

(2012: 4). Aquí entrarían la participación en ferias, *misiones directas* a otros países, *misiones inversas* (dirigidas a empresarios extranjeros que son invitados a visitar el propio país), seminarios, foros de inversión y aquellas iniciativas destinadas a la captación de inversiones extranjeras. Las embajadas suelen ser quienes organizan o coordinan estas actividades; así, el ICEX desarrolla su actividad en el exterior a través de las Oficinas Comerciales de las embajadas españolas.

### *2) Apoyo público a la financiación de operaciones internacionales*

Según explica Fanjul, la DCom no actúa directamente en los instrumentos de apoyo financiero -como créditos para operaciones comerciales o de inversión y las coberturas de seguro de crédito a la exportación-, diseñadas y gestionadas en los organismos de la Administración del país de origen. Pero las representaciones diplomáticas -normalmente las embajadas- pueden ser muy eficaces como apoyo. Pueden aportar, por ejemplo, información muy útil sobre el país de destino o el potencial cliente del crédito o cobertura -su situación económica, su solvencia o las perspectivas de estabilidad política del país-, una información que el gobierno o la agencia de seguro de crédito -en el caso de España, la Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación, CESCE- necesitan para efectuar su valoración del riesgo de cara a una potencial operación de crédito o seguro.

### *3) Apoyo político y utilización de la capacidad de influencia*

Los representantes diplomáticos (normalmente el embajador o el consejero comercial) pueden desarrollar un papel muy útil no solo para ofrecer ese apoyo político a favor de la operación de una empresa, sino también en casos concretos en los que surjan conflictos o problemas legales, al servir como canal, o uno de los canales, para transmitir dicho apoyo.

### *4) Apoyo a las actividades internacionales de las empresas*

La Administración, a través de sus agencias de promoción de exportaciones y de sus representaciones diplomáticas en el exterior, provee de forma gratuita o subvencionada servicios a las empresas en sus actividades internacionales, como consultoría, información, formación o asesoramiento, con el fin de ayudarlas a superar las barreras a su internacionalización. Así, por ejemplo, las ayudan en la

identificación de posibles socios comerciales y otros contactos relevantes a través de redes de *networking*, gracias al desarrollo de encuentros o seminarios con los empresarios locales, entre otras actividades. Fanjul destaca, en este sentido, que una tarea de alto valor añadido para una representación diplomática es construir una *base de datos* de contactos en el país de destino que pueda consultarse o bien utilizarse para establecer contactos con empresas del país de origen.

También es importante el asesoramiento y la asistencia en casos de disputas comerciales, que puede llegar incluso a que una representación diplomática actúe en representación de la empresa; otro de los aspectos clave es el suministro de información estratégica, lo que se viene conociendo como *inteligencia* o *inteligencia económica*<sup>27</sup>, que es fundamental para las empresas, pues puede incluir

“información sobre planes de inversión en el país de destino, sobre proyectos futuros, sobre legislación y prácticas comerciales, sobre la situación financiera de potenciales clientes y sobre la actuación de empresas de países competidores” (2012: 6).

En cuanto a las barreras *internas* a la internacionalización, destaca la ayuda o asistencia que se presta a la empresa para preparar y desarrollar su salida a los mercados exteriores (por ejemplo estudios de mercado, de productos, guía país, etc. elaborados por el ICEX), algo para lo que las representaciones diplomáticas

---

<sup>27</sup> Aunque este concepto se abordará en profundidad más adelante, cabe reseñar que son múltiples las definiciones existentes. Según Olier (2013), esto dependerá de quién lo interprete e incluso del país que lo haga. Así, en EE.UU. y en otros países anglosajones se refiere a las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, en concreto a las metodologías que intentan descubrir la información ‘escondida’ dentro de las bases de datos con el fin de proporcionar herramientas para la toma de decisiones. Para los franceses, la *intelligence économique* consiste en el conjunto de “acciones coordinadas de investigación, tratamiento y distribución con vistas a su explotación, de la información útil a los actores económicos” (2013: 17). Otros países no anglosajones, como España, entienden la *inteligencia económica* como las actividades del Estado para defender sus intereses económicos en el marco internacional. De ahí que sean precisamente los servicios de inteligencia los que lideren estas actividades en dichos países.



tienen un papel reducido, ya que se suele hacer en el país de origen; también se incluyen aquí las actividades de formación, dirigidas a dar al personal de las empresas la preparación necesaria para operar con eficacia en los mercados internacionales.

5) *Participación en marco institucional del comercio internacional*

Esta línea aborda un aspecto crucial para la DCom, como es la presencia que el Estado suele tener ante los principales organismos internacionales a través de representaciones o “embajadas”, que actúan como un instrumento para defender sus intereses ante los mismos: OMC, UE, instituciones financieras multilaterales...

6) *Subvenciones y desgravaciones fiscales a la exportación y las inversiones en el exterior*

En este aspecto el papel de la DCom es casi nulo, pues, como afirma Fanjul, son instrumentos que “fueron importantes en el pasado, pero que, en los países industrializados y en particular los europeos, han ido perdiendo paulatinamente importancia debido a las restricciones internacionales para su empleo en la OMC y la UE” (2012: 7).

Como se observa, existe toda una serie de *acciones* de DCom a desarrollar por las representaciones diplomáticas. Entre ellas, Fanjul destaca cinco (2013: 7):

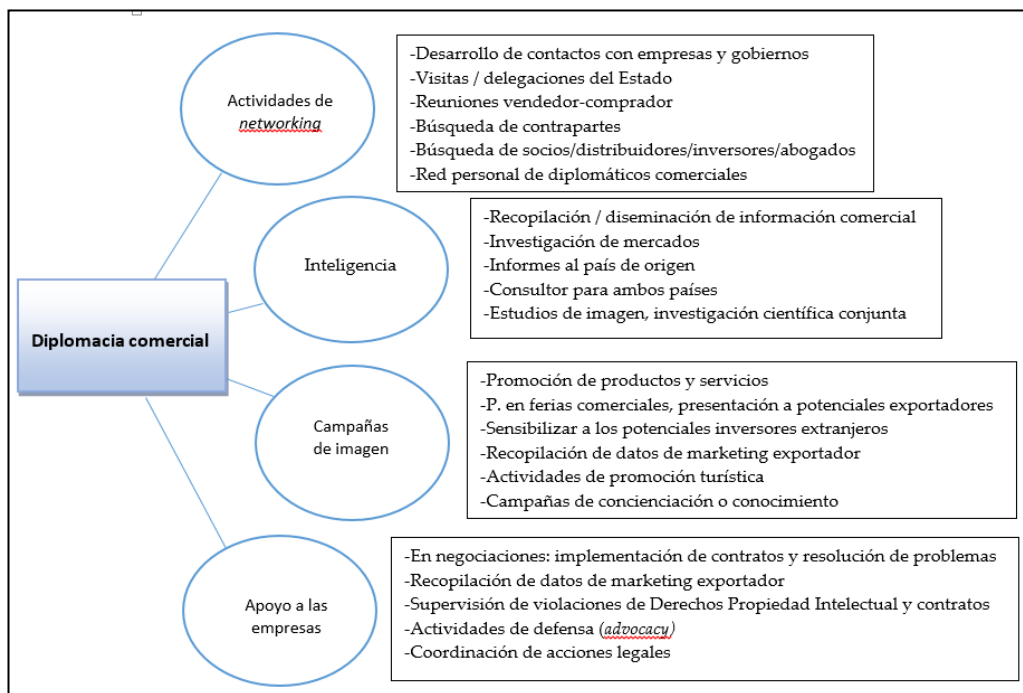
1. Las actividades de búsqueda de potenciales socios y clientes
2. Las actividades de *networking* o redes de contactos
3. Las actividades de información o *inteligencia económica*
4. Las actividades de promoción comercial y de la imagen del país
5. Las actividades de apoyo político

Por su parte, Reuvers y Ruël (2012) engloban todas las actividades de DCom en cuatro grupos de acciones (figura 3):

1. Acciones de *networking*
2. Acciones de *inteligencia*

3. Campañas de imagen
4. Acciones de apoyo<sup>28</sup> a la empresa

Fig. 3. Posibles actividades dentro de la DCom, según Reuvers & Ruël (2012)



Fuente: Kusters, 2013

Tras analizar las figuras 2 y 3 es fácil advertir que son muchas las posibles acciones de DCom y que estas dependerán en último término de factores como la *industria* en la que se encuadre la empresa, el *tamaño* de la misma y el *producto* o *servicio* que se pretenda exportar al país de destino.

<sup>28</sup> Aquí los investigadores aluden a las actividades de *advocacy*, término anglosajón que significa *apoyo* o *defensa* (jurídica); se trata de cualquier acción que recomienda y habla *en favor* de una causa, la apoya o defiende ante un tribunal. Hay muchos tipos de actividades de *advocacy*: hacer *lobby* a favor o en contra de una legislación concreta, la educación sobre un tema, la celebración de conferencias e incluso las movilizaciones.

Conviene recordar que la diplomacia clásica implica, a grandes rasgos, la *recogida de información o inteligencia*, las diversas acciones de *apoyo* y de *defensa (advocacy)* de los intereses nacionales -entre las que se hallan las acciones de *lobby*- y la *representación de intereses* en una negociación, así como el fomento de las *relaciones de cooperación*. Podría afirmarse, pues, que la DCom desarrolla todas estas líneas de acción aunque da prioridad a las negociaciones sobre acuerdos comerciales con sus muchos y diversos *stakeholders*, siendo el fin de sendos actores lograr objetivos comunes pero también propios. No obstante, en ese proceso será el Estado quien aporte su *capacidad de influencia* internacional en favor de la empresa en una doble vertiente: por un lado, porque las impregna con la *proyección de su marca-país* y los beneficios derivados de ella, mientras que por el otro les transfiere un conocimiento de gran valor para buscar socios y abrirse camino en mercados exteriores a través de la *inteligencia económica*. Puesto que estos elementos serán esenciales para las compañías que acaben implementando la *diplomacia corporativa*, cabe aquí detenerse brevemente en ambos.

a) *Inteligencia económica y marca-país*, ejes para la influencia

Como ya se ha señalado, la aparición de nuevos actores y fuentes de poder explica la transición hacia una nueva gestión de las relaciones internacionales que trasciende la representación oficial del Estado para centrar sus esfuerzos hacia la capacidad de influencia en la opinión pública mundial. Este giro estratégico en el que los grandes países y las empresas más importantes ponen en juego sus dotes de influencia responde a la consideración de la economía como un nuevo espacio de dominio que sobrepasa los tradicionales escenarios bélicos. Entra en juego aquí la *geoeconomía*<sup>29</sup>, cuyos presupuestos sostienen que los países, en su búsqueda de poder o proyección internacional, pujan activamente por adquirir el dominio de ciertas tecnologías clave o ciertos segmentos del mercado mundial relativos a la

---

<sup>29</sup> Edward Luttwak crea el término en los noventa y lo define así: "el mantenimiento de la antigua rivalidad existente entre las naciones utilizando medios económicos en lugar de bélicos" (en Olier, 2013: 10). Posteriormente lo completó afirmando que "mide el progreso mediante la participación que un determinado producto alcanza en el mercado, en lugar de centrarse en el avance que una fuerza militar realiza sobre el mapa" (ibíd.).

producción o comercialización de un producto o unos productos sensibles; poder que, a juicio de Olier (2013), se lleva a cabo siguiendo el concepto de *soft power* de Nye y mediante la aplicación de nuevas técnicas; una de ellas, tan antigua como el arte mismo de la guerra, es el empleo de los *servicios de inteligencia*. La inteligencia económica se abre paso, por tanto, como el uso de los servicios de inteligencia en el ámbito económico; el diccionario que el *Financial Times*<sup>30</sup> ofrece al público en su edición online define *inteligencia económica (Economic Intelligence)* o IE como

“la *gestión inteligente de la información* para saber, comprender y anticipar el entorno exterior (competidores clave, reglas, riesgos, tendencias...) a fin de *prevenir riesgos*, sobre todo en ámbitos inmateriales, y *ejercer influencia ética*”

Según este diario británico, referente de informaciones internacionales sobre negocios y economía, “para todos los jugadores en el tablero internacional, bien sean Estados, grandes corporaciones o actores no estatales, la IE constituye una herramienta de competitividad, así como un instrumento para la gobernanza y para la seguridad nacional” (ibíd.). Su objetivo último, añade la entrada, no es otro que producir valor añadido, en dos pasos: transformar la información en *conocimiento* y el conocimiento en *valor añadido sostenible*.

Por su parte, Olier la concibe como “el conjunto de acciones coordinadas de investigación, tratamiento y distribución de la información para tomar decisiones en el orden económico” (2013: 11). Para él, estas acciones se dirigen al ámbito de la *economía nacional* y al de *la empresa*, pues la globalización de los mercados pone también en riesgo a estas últimas. Por ello, destaca la vigencia de la *geoconomía* ante un panorama donde confluyen *intereses políticos* y el *dominio de los mercados*:

“Las antiguas acciones militares han dado paso a otras iniciativas más sofisticadas: *inversiones estratégicas* de capital, *innovación* en productos o tecnologías de interés para el Estado, *posición de dominio* sobre los mercados en lugar de invadir los territorios, *tarifas arancelarias*, *medidas regulatorias*, *devaluaciones de divisas* y otras acciones similares [...] marcan las estrategias actuales” (2013: 15).

---

<sup>30</sup><<http://lexicon.ft.com/Term?term=economic-intelligence-%28EI%29>> C. el 15/02/2016.

En este contexto, por tanto, la inteligencia económica<sup>31</sup> es imprescindible como una fuente de recursos para ejercer influencia. La *influencia* no es otra cosa que una estrategia de poder, es decir, una capacidad para atraer y dominar a otros mediante la habilidad para influir sobre sus conductas y sentimientos; influenciar es, por lo tanto, parte de la estrategia de inteligencia. Esto, en lo que respecta a la inteligencia económica, se traduce en una manera sutil o *blanda* de imponer una estrategia dirigida hacia unos objetivos de naturaleza comercial o económica. O en otras palabras, en la aplicación del *soft power*, muy importante en este campo de análisis: la lengua, la cultura, el cine o los estilos de vida son, sin duda, factores que influyen mucho sobre el consumidor en cualquier lugar del mundo. Un claro ejemplo es el de Estados Unidos: durante su expansión económica global, el país norteamericano desarrolló toda una estrategia de dominio basada en cuatro ejes: *militar, tecnológico, económico y cultural* (Olier, 2013: 20), estando de alguna manera los dos primeros interrelacionados entre sí, al igual que los dos últimos. Mientras que el dominio económico ha sido y sigue siendo, en lo esencial, monetario -el dólar como divisa de referencia en los mercados junto a la primacía de este país tras los acuerdos de Bretton Woods, en especial en el FMI-, el dominio cultural ha sido un instrumento de *soft power* bien empleado por los estadounidenses a través de los programas de intercambio *Fulbright*<sup>32</sup>, la música o el cine de Hollywood;

---

<sup>31</sup> Conviene distinguir la IE de la *business intelligence* o *inteligencia de los negocios*. Según el glosario de la consultora internacional Gartner, la segunda es "un término paraguas que incluye las aplicaciones, infraestructura, herramientas y mejores prácticas que permitirán el acceso a y el análisis de información para mejorar y optimizar la toma de decisiones y los resultados" (<<http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi>> Consultado el 15.02.2016). Su fin es apoyar de forma sostenible y continuada a las empresas para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones con el uso de tecnologías y metodologías propias (Cano, 2007). Los clientes, productos o resultados de la empresa pueden ser objeto de análisis para un fin concreto: por ejemplo reducir costes y cumplir o aumentar los objetivos de venta. Una vez descubierto algo, se comunicará a quienes deban realizar los cambios pertinentes en la organización.

<sup>32</sup> El programa Fulbright, creado en 1946, es descrito en su web oficial como "uno de los más potentes instrumentos de diplomacia pública conocidos" (<<http://fulbright.es>> Visto el 16.02.2016). El programa, por el que han pasado más de 300.000 participantes, facilita

este último introdujo nuevos estilos de vida y marcas comerciales que se hicieron globales, asociadas a una determinada forma de vivir, como son Jeans, Coca-Cola o Marlboro, por citar algunos ejemplos.

Como puede observarse, la inteligencia económica resulta también decisiva para la adecuada proyección interna y externa de la *imagen* de un país, algo que contribuye ineludiblemente a su capacidad de influencia internacional. Simon Anholt, considerado el creador del término *marca-país*, lo expresa de este modo (en Carey, 2010: 94):

“Los lugares dependen de su prestigio internacional más que nunca: cómo los perciba la gente en el mundo genera un impacto directo en su capacidad de exportar productos, servicios, ideas, cultura y gente, y en su capacidad de atraer inversión, turistas y talento. De modo que es muy importante para los gobiernos comprender cómo se conforma la reputación nacional, y cómo y por qué cambia. Por eso acuñé el concepto ‘marca país’ en 1998”.

La imagen percibida de las naciones es decisiva para la captación de talento, infraestructuras e inversión, entre otros aspectos clave. Así lo sugiere también Van Ham (2004), para quien los Estados sin marca tendrán muchas dificultades si lo que pretenden es atraer la inversión económica y contar con relevancia política. En este sentido, la proyección de identidades competitivas se transmite por medio de la llamada marca-país o *nation brand*<sup>33</sup>, que canaliza y simplifica los valores y/o

---

los intercambios entre ciudadanos de EE.UU. y de más de 150 países a fin de incrementar el entendimiento mutuo entre naciones. España disfruta de estas becas desde 1958.

<sup>33</sup> Conviene aquí distinguir entre los términos anglosajones *brand* y *branding*. Monerris (2008) define *marca (brand)* como "una significativa y estructurada percepción en la mente del consumidor, capaz de desencadenar asociaciones de ideas espontáneas que condicionan el proceso de transacción del consumidor con un producto o un servicio" (<<http://es.slideshare.net/Monerris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-bsicos>> V. el 16.02.2016). Por su parte, Capriotti (2009) define el *branding* como el *proceso* para llegar a esa marca: es el "proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad [de un producto/servicio, de una organización o un área geográfica] para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos" (2009: 11).

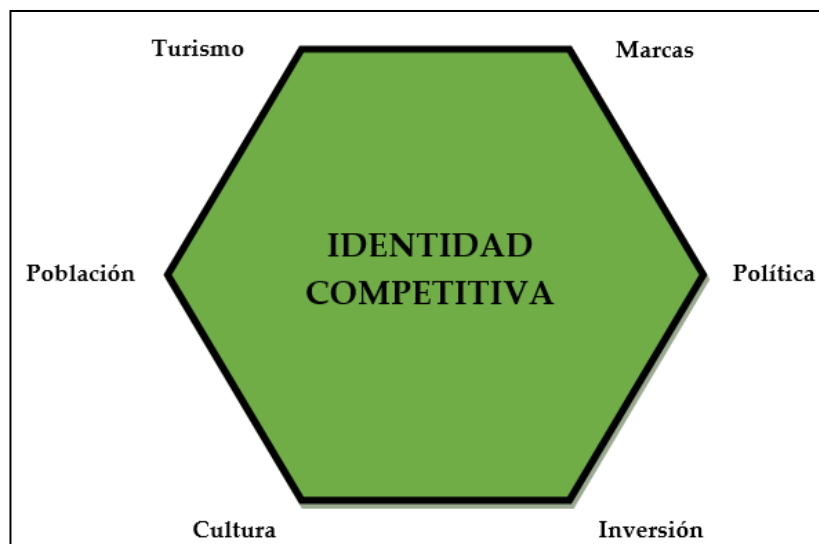
atributos de una nación (De San Eugenio, 2013: 148). Finalmente Anholt (2011) es quien acuña el término *marca-país* como una manera de evaluar la reputación de los países en la arena internacional:

“Primero empecé a escribir sobre una idea que llamé ‘marca país’ en 1996. Mi observación inicial era simple: la reputación de los países (y por extensión, también de las ciudades y regiones) se comporta de modo similar a la imagen de marca de las empresas y productos, y es igualmente crucial para el progreso, prosperidad y buena gestión de aquellos lugares” (2011: 289).

Con el propósito de mostrar cómo los diversos lugares se comunican con el mundo exterior y crean sus imágenes en las mentes de públicos concretos, Anholt diseñó en el año 2002 el modelo *Hexágono de la Identidad Competitiva*, que adquirió gran importancia para el estudio y valoración de un país; el consultor británico incluiría seis *dimensiones* o áreas de actividad (Morgan et al., 2011: 23), basándose en la concepción de que los principales órganos y actividades de un Estado deben de estar armonizados para poder construir una buena imagen país (figura 4):

*Turismo; Marcas; Política; Inversión; Cultura; Población.*

Fig. 4. Hexágono de la Identidad Competitiva de Anholt (2002)



Fuente: Morgan et al (2011: 23)

1. *Turismo*. Referida a la actividad promocional que un país realiza de su turismo, así como la experiencia de primera mano de quien lo visita, como los turistas o la gente de negocios.
2. *Marcas*. Los productos y servicios que exportan, poderosos embajadores de cada país y región siempre que quede explícito su lugar de origen.
3. *Política*. Las decisiones políticas de los gobiernos regionales, ya sean de política exterior que nos afecta o política doméstica que aparezca en medios de comunicación internacionales.
4. *Inversión*. Para las audiencias empresariales, el modo en que la región o el país solicita inversión extranjera, reclutar 'talento' extranjero y la expansión en el país o región de compañías extranjeras.
5. *Cultura*. A través del intercambio cultural y las actividades y exportaciones culturales: un viaje por el mundo de una compañía de ópera, las obras de un autor famoso o el equipo deportivo nacional.
6. *Población del país*, desde líderes de alto nivel a medios de comunicación, estrellas del deporte y la gente en general; cómo se comportan cuando están en el extranjero y cómo tratan a los visitantes a sus países.

Se trata, pues, de variables para la construcción de la imagen pero también de la *reputación* de un país. Hoy en día existen diversos índices que se dedican a elaborar rankings con los países más valorados por su imagen y reputación, entre ellos el que dirige el propio Anholt (The *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*), aunque no son objeto de investigación en la presente tesis. Sí debería ponerse en valor el hecho de que, a partir de este momento, y una vez definida la *personalidad* del Estado, su identidad competitiva, se crea una relación simbiótica entre este, sus instrumentos de acción exterior y la marca-país, algo que deberá proyectarse hacia las corporaciones e inversores, la industria turística, la DP -herramienta crucial de *soft power-*, la DCom, las exportaciones o los propios ciudadanos.

De ahí procede, por ejemplo, la histórica vinculación entre las marcas de los productos, servicios, empresas y territorios de un Estado, el denominado *efecto del país de origen* o *efecto procedencia*, que "implica una rápida asociación de ideas entre un producto y su territorio de procedencia" (De San Eugenio, 2013: 152). Y es que,



con independencia del grado de relación y de asociación que una empresa quiera tener a posteriori con el país de origen, de entrada se la mira como nacional de un país determinado, y en función de la categoría que ocupa este en los numerosos rankings mundiales el potencial cliente, inversor, país anfitrión, etc. se hará una primera idea sobre esta empresa. Así, una buena imagen país repercute de forma positiva en la imagen de las empresas y en sus resultados económicos; del mismo modo, la buena imagen de una marca comercial o un sector empresarial privado que sea competitivo y de reconocido prestigio influye directamente en la imagen percibida del país, lo que en el futuro supondrá mayores facilidades para aquellas empresas que deciden exportar o internacionalizarse. Ante este contexto, es hasta lógico que los Estados y las EMNs lleguen a *intercambiar* sus papeles: los primeros se convierten en productos y emplean técnicas empresariales de comunicación y marketing, entre otras, para elaborarse y promocionarse. Algo similar ocurre con las EMNs, pues dados sus volúmenes de negocio, ejercen una influencia en los países donde operan que en ocasiones supera la de los propios Estados, lo que las obliga a utilizar instrumentos propios del Estado y convertir a sus ejecutivos en políticos e incluso estadistas, como se verá en el siguiente capítulo de esta tesis.

Y ¿quién se encarga de proyectar esa imagen positiva hacia el exterior? En nuestro país se creó en 2012 la *Marca España* para contrarrestar las percepciones negativas debidas a la crisis económica. En febrero de 2016 la web oficial<sup>34</sup> de esta iniciativa la define como una “política de Estado” a largo plazo cuyo objetivo es “mejorar la imagen de nuestro país, tanto en el interior como más allá de nuestras fronteras”. El RD 998/2012, de 28 de junio, creó la figura del *Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España*, a quien compete planificar, impulsar y gestionar las actuaciones de los organismos públicos y privados encaminadas a la promoción de la imagen de España. La tarea durante estos años ha sido la de construir una marca-país sólida que se corresponda con las realidades de España, una labor que combina lo emocional y lo racional, las percepciones y las realidades; técnicas, en resumen, de marketing y comunicación propias de las marcas corporativas cuyo fin es que no haya brechas entre las dos caras de la misma moneda.

---

<sup>34</sup> <<http://marcaespana.es>> Consultado el 16.02.2016.

### 2.3.3. Actores principales de la DCom: mención al caso español

La DCom tiene como objetivo principal potenciar el desarrollo de negocios aportando valor añadido a las empresas, por lo que sería interesante desarrollar nuevas líneas de investigación sobre la efectividad que conlleva su aplicación en relación, por ejemplo, con el volumen de exportaciones o de IDE. Lo que parece claro es que, en paralelo a la vigencia de la diplomacia económica, la función de las embajadas y misiones en el exterior sufre una paulatina transformación cuya efectividad se mide, cada vez más, por el volumen comercial que se registra entre el país de origen y el país anfitrión. Lógicamente, aquellas naciones que ocupan los mejores puestos en comercio internacional son las que cuentan con una mejor red de oficinas comerciales efectivas<sup>35</sup>; tal es el caso, por ejemplo, de Reino Unido, gracias a la labor del British Foreign & Commonwealth Office. A esta red, como ya se ha señalado en páginas anteriores, se unen las agencias públicas encargadas de la internacionalización empresarial (el ICEX, en España), constituyendo así los pilares de la DCom. Pero ¿quiénes son los diplomáticos comerciales?

No es nuevo el debate sobre el carácter que deben tener los miembros que llevan a cabo la DCom, en primer lugar sobre su *carácter de funcionario* o el de *profesional externo* a la Administración. Tienen la capacidad para desarrollar esta función aquellas personas que representan al Estado en sus relaciones exteriores, como pueden ser el Jefe del Estado, el presidente del Gobierno, los diversos ministros (Exteriores, Industria, Comercio y Turismo, Defensa...) o embajadores por libre designación, entre otros; no obstante, la práctica mayoritaria es que el diplomático comercial sea un funcionario (Fanjul, 2013: 10). Por lo que respecta a

---

<sup>35</sup> Varios investigadores han medido el efecto de la DCom en el comercio internacional. Rose (2005) señala que la presencia de misiones extranjeras se correlaciona positivamente con las exportaciones; en concreto, estimó que cada consulado adicional supone entre un 6 y un 10% más de exportaciones (2005: 2). Wilkinson y Brouthers (2006) demuestran que las empresas que emplean la promoción estatal para exportar alcanzan más éxito; Yakop y Bergeijk repitieron en 2009 el estudio de Rose y corroboraron sus resultados. Asimismo, Ruël y Zuidema (2012) realizan una investigación sobre la eficacia de la DCom en función de su calidad y su relevancia. Sobre el caso español destacan los trabajos de Gil et al (2008) para medir el impacto de la promoción de las exportaciones regionales.

España, el rey Juan Carlos I fue uno de los jefes de Estado que entendieron bien la importancia del papel que ejercen la diplomacia y la política en la búsqueda de intereses económicos para sus empresas nacionales, la consecución de contratos en la adjudicación de proyectos importantes o la mediación y la resolución de conflictos. Estos logros se pudieron ver con claridad en Iberoamérica y también en los países árabes, donde las relaciones personales y la cercanía influyen de forma decisiva en dichos procesos.

Desde 2012, el MAEC sigue una hoja de ruta para convertir la diplomacia internacional en un vehículo a través del cual favorecer la llegada de inversiones extranjeras y la consecución de contratos en terceros países. Como se ha señalado anteriormente, nuestro país inició entonces un plan de imagen-país para volver a ser competitivo y poder contrarrestar la marca de sus competidores con un sello de identidad nacional que represente la fortaleza de su economía. Para este fin empezó a intensificar su apuesta por la DCom y la DP, incluyendo la promoción de la *Marca España*. Barón (2013) asegura que lo más destacable en todo ese año fue la DCom, entre cuyos ejes principales destaca:

*“el incremento de los viajes oficiales con presencia y vocación empresarial española, la voluntad de unificar toda la acción exterior bajo la égida del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación [...] y, por último, el interés público por afianzar la Marca España como proyecto público de primer orden” (2013: 2).*

Por poner un ejemplo, uno de los últimos desplazamientos oficiales del rey D. Juan Carlos se produjo en abril de 2014 a Emiratos Árabes Unidos y Kuwait, el primero de cuatro viajes de contenido *altamente económico* que le llevaron a visitar seis países del Golfo Pérsico y, sobre todo, a seis monarquías con cuyas familias Reales el rey mantiene una relación estrecha y fluida desde hace años (Martínez-Fornés, 2014). Acompañado por cuatro ministros (Asuntos Exteriores, Defensa, Fomento e Industria), dos secretarios de Estado (Comercio e Infraestructuras) y representantes de importantes empresas españolas, el rey buscaba, según indicó Exteriores,

“responder a la *prioridad estratégica* que España otorga a un conjunto de países que destacan por el dinamismo de sus economías y con los que el Gobierno desea reforzar la cooperación política, económica, de seguridad, de defensa y cultural” (ibíd.).

Asimismo, a comienzos de 2012 el presidente Mariano Rajoy viajó a Argel para encabezar junto a su homólogo argelino, Abdelaziz Buteflika, la V *Reunión de Alto Nivel* entre ambos países, ocasión para la que le acompañaron cinco ministros y el entonces el secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz. El objetivo fue reforzar una relación estratégica y aprovechar el potencial de aquel país para las empresas españolas. En diciembre de ese mismo año se produjo otro viaje con las mismas características con motivo de la visita de Rajoy a las tropas españolas desplegadas en Afganistán, que se aprovechó para ofrecer al presidente Hamid Karzai la participación de las empresas españolas en la reconstrucción de las infraestructuras de las que dicho territorio carece (Villarejo, 2012).

Por otra parte, el Ministerio de Asuntos Exteriores trata de unificar toda la actuación exterior del Estado y hacerla más efectiva con la aprobación de una Ley de Acción Exterior con la que se evitarían duplicidades, una tarea que no será fácil: España cuenta hoy día con un total de 118 Embajadas, 182 Consulados y 94 Oficinas Económicas y Comerciales por todo el mundo, aunque la acción exterior también incluye a instituciones estatales tan distintas como la Corona, las Cortes Generales y las Fuerzas Armadas, junto a las Comunidades Autónomas y los Entes Locales, con intereses propios. Según Eguidazu (2013), esta hoja de ruta del Estado busca “reforzar la red exterior de apoyo a la internacionalización, en especial de las pymes y del centenar de embajadas y consulados que no cuentan con oficinas comerciales” (en Domingo, 2013: 36). El propósito es estar al servicio de las empresas españolas más internacionales y aportarles valor, algo que es una novedad en España pero no en el resto de países de nuestro entorno.

Otra cuestión, al hilo del carácter que deben tener quienes llevan a cabo la DCom, es el tipo de *perfil* más adecuado para desempeñar labores de diplomático comercial. Existen tres tipos:

1. Los *diplomáticos con formación general*, dedicados a temas económicos y de comercio;

2. Los diplomáticos con *formación específica* sobre economía y comercio; y
3. El *personal contratado de forma local* en aquel país donde se desarrollan las labores de DCom.

Los primeros deben aprobar una oposición pública del MAEC y cuentan con unos conocimientos amplios en campos como el Derecho Internacional, entre otros; suelen dedicarse a distintos temas, como cultura o política, mientras rotan entre diferentes países, algo que les aporta una visión global y experiencia. Esto, que sin duda les ayudará cuando deban tratar temas de comercio, puede suponer una desventaja en el sentido de que tanto el comercio como la economía requieren una formación y preparación específicas.

El segundo tipo de diplomático, que en nuestro país se corresponde con los miembros del *Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado*<sup>36</sup>, está compuesto por funcionarios del Ministerio de Economía y Hacienda que trabajan en las Oficinas Comerciales, encabezadas por el Consejero Comercial. Estos deben aprobar una oposición pública del Ministerio de Economía, cuentan con una formación específica en temas comerciales y siempre se dedican a estos en sus puestos exteriores, lo que puede traducirse en diversas ventajas como la continua actualización y también el *networking* especializado, que será mayor a medida que aumente la experiencia de dicho funcionario.

El tercer tipo de diplomático comercial lo conforman los contratados locales en el país donde se desarrolla la DCom. Se trata de personas contratadas con una formación económica que, además, poseen conocimientos amplios del mercado en el que se opera y de su sistema jurídico-administrativo. Para Ruël y Zuidema (2012: 19), la labor de estos suele ser “de mayor calidad que la de los diplomáticos comerciales expatriados”, por lo que consideran que esta será determinante en el éxito de las tareas y actividades de la DCom.

Lo más lógico es que los países que cuentan con una DCom eficaz combinen e incluyan los tres tipos de diplomáticos en su oficina comercial. Son necesarias

---

<sup>36</sup> Los Técnicos Comerciales y Economistas del Estado (TCEE) constituyen el cuerpo de la Administración General del Estado especializado en la elaboración y ejecución de las políticas económica y comercial del Gobierno.

personas que dominen las técnicas de diplomacia, ya que al ser representantes del Estado pueden abrir determinadas puertas y disponer de una red de contactos adecuada en casos concretos; por otra parte, contar con diplomáticos comerciales especializados facilita la relación con las empresas nacionales al conocer su forma de trabajar, dominar las normas nacionales y estar al día con las últimas políticas económicas y reformas legislativas. Por último, el personal contratado localmente puede suponer ayuda puntual o más bien permanente en función del volumen de intercambio que se produzca entre los dos países.

Tras haber analizado los principales tipos de diplomacia estatal, cuya mayor profundidad correspondería a otro tipo de disciplinas, se constata que son muchos y muy diversos los instrumentos que el Estado pone sobre la mesa para potenciar no solo su acción exterior, sino también la de sus empresas nacionales: la inteligencia económica, el *networking* y las relaciones públicas, las técnicas de negociación, la mediación y resolución de conflictos, el marketing e imagen-país, la promoción turística, la comunicación a los públicos extranjeros, la atracción de Inversión Directa en el Exterior (IDE), el apoyo o *advocacy* en la defensa de los intereses empresariales, el fomento del comercio o la facilitación de la entrada a los productos nacionales en el país que acoge las actividades de DCom son los principales objetivos de su estrategia. El siguiente capítulo abordará el desarrollo de estas acciones en sentido inverso, es decir, la aplicación de las herramientas diplomáticas por parte de la empresa para abrirse camino en el mercado global.

## PARTE 2

### **RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ACCIÓN EXTERIOR (II): LA EMPRESA MULTINACIONAL**





### 3. DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO EXPRESIÓN DE *INFLUENCIA*

La *internacionalización* o acción de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, y la *multinacionalización* empresarial son estrategias que, en su sentido más amplio, abordan las *relaciones económicas entre estados soberanos*, pues las EMNs, en tanto que actores globales, acaban en cierto modo *asimilando la identidad y las características de sus Estados* de origen cuando operan en otros países; así, puede establecerse un claro paralelismo entre la multinacionalización de las empresas y la diplomacia, labores que en los últimos años han experimentado una serie de cambios revolucionarios no solo en su interacción con los medios de comunicación de masas y las nuevas tecnologías, sino debido a la proliferación de nuevos actores internacionales y por la creciente participación y escrutinio de la opinión pública. Este paralelismo es cada vez mayor si se tiene en cuenta que la creciente internacionalización de todos los ámbitos de las relaciones sociales está rompiendo los modelos institucionales clásicos.

Lo que resulta obvio es que hoy tanto los Estados como las EMNs operan en un entorno repleto de cambios estructurales y nuevos agentes que los obliga a enfrentarse a nuevos y múltiples retos. Así, por ejemplo, Strange (2000) destaca la presión que las estructuras económicas de la globalización ponen sobre los países para competir entre sí, no ya por territorios ni a través de su poderío militar, sino por el éxito en el mercado mundial a través de la generación de riqueza como fuente de poder (en Frieden y Lake, 2000: 60); Strange sostiene que la diplomacia ha cambiado desde que los Estados deben negociar con empresas extranjeras para situar su producción en su propio país, mientras que también deben persuadir a compañías nacionales para que se queden, al menos en parte (ibíd., pág. 63). Por otro lado, la globalización de los mercados ha provocado que las EMNs se vean sobreexpuestas y sometidas a más presiones y mayores exigencias a medida que incrementan su presencia en múltiples países (Saner y Yiu, 2005), como ilustra la *regulación multinivel* (Camuñas, 2012: 112), que aumenta tanto *por arriba* (Unión Europea, organismos multilaterales, regulación específica de los países donde se tenga presencia) como *por abajo*, en los propios países de origen. Pero además, en su travesía exterior las EMNs deben gestionar con rapidez entornos empresariales

en constante cambio político y económico, así como complejidades derivadas de diferencias culturales, normativas gubernamentales o del desarrollo de estándares de comportamiento, que hacen que sus actuaciones en materia medioambiental, social o de desarrollo sostenible deban tenerse en cuenta a la hora de anticipar conflictos que puedan acabar con la reputación de la empresa.

De las líneas y capítulos anteriores se desprende como la consecuencia más visible de este proceso la progresiva incorporación en las EMNs de una gestión estratégica específica para todos esos nuevos grupos de interés, al tiempo que el desempeño de *nuevos roles* en la sociedad civil y la arena internacional. Así, ante las implicaciones y los riesgos que este entorno puede suponer para la obtención de la llamada *licencia para operar* en países extranjeros, algunas EMNs comienzan a aplicar una estrategia de *política exterior corporativa* en la cual comunicar a los públicos extranjeros y establecer buenas relaciones con los diversos *stakeholders*<sup>1</sup> son acciones clave para ganar influencia y, por tanto, para sus intereses en dichos países. Para Muldoon (2005), la supervivencia de las EMNs en el moderno mundo de los negocios no depende únicamente de su competitividad y su eficacia, sino que el éxito empresarial a largo plazo implica que sean capaces de gestionar las dinámicas y complejas *interacciones* que surgen con gobiernos, con instituciones multilaterales y movimientos sociales. Especialmente son los gobiernos los que cuentan con poder sobre las oportunidades que tienen más importancia para la supervivencia de una MNE (Hillman et al. 1999), por ello quienes tengan acceso a estas oportunidades contarán con ventaja competitiva (Schuler et al., 2002). Y aquí es donde entra en juego la denominada *diplomacia corporativa* (DC).

El presente capítulo abordará estas y otras cuestiones para exponer el marco conceptual de la DC, entendida como una herramienta de gestión estratégica de la influencia de la empresa en relación con los poderes públicos y otros actores no estatales cuando se está operando en entornos internacionales; una gestión que solo reconoce fronteras entre mercados y ha acelerado el proceso de expansión para estos nuevos agentes durante la última crisis económica mundial.

---

<sup>1</sup> En 1984, R. E. Freeman define *stakeholder* como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa" (1984: 25), pero que no está bajo el control de la misma.

### 3.1. INTERNACIONALIZACIÓN Y MULTINACIONALES EN EL CONTEXTO ESPAÑOL

Como ya se adelantaba en páginas anteriores, los cambios derivados de la globalización y la creciente velocidad en los flujos informativos han hecho que el desarrollo de nuevos mercados a través de la *internacionalización* sea, hoy por hoy, una de las estrategias más relevantes desde el punto de vista empresarial. En el caso de España se puede decir que el proceso protagonizado por las empresas nacionales es, quizá, uno de los cambios que menos reconocimiento haya tenido desde la transición, a pesar de su magnitud y de la transformación que ha dado a la imagen española en el exterior. Y es que durante la década de los años noventa España dejó de ser un país con un tejido empresarial apenas internacionalizado para convertirse, literalmente, en un país de EMNs. Como bien señala Fernández (2015), hace tres décadas era impensable lo que hoy es una realidad:

“En 1985 nadie hubiera imaginado que un grupo textil español (Inditex) conquistaría el mundo con 6.777 tiendas en 88 países; [...] que una entidad financiera española (Banco Santander) sería el primer banco del área euro por capitalización; [...] que una constructora española (ACS) liderase el listado de los grupos de construcción e ingeniería con mayor negocio internacional del planeta; [o] que el 64% de las ventas logradas por las compañías del Ibex 35 se obtendrían fuera de España” (2015).

Villafañe (2010) subraya que es este hecho, el carácter multinacional, lo que ha forjado los cimientos de la reputación de las principales compañías españolas. En su opinión, el paradigma de modelo de negocio basado en la reputación se hace más necesario cuando una empresa decide operar en el exterior, pues “existe una relación circular entre la reputación y la internacionalización corporativas” (2010: 92), es decir, que el hecho de que una empresa salga de su país constituye, en sí mismo, una variable positiva para su reputación:

“Una empresa *no se internacionaliza sin una buena reputación*, ya que esta es una de las condiciones para ser aceptado en otros entornos diferentes al origen

nacional de una compañía; igualmente, la *dimensión internacional ofrece un plus de reputación* a toda compañía" (2010: 92).

No obstante, transcurridos ya ocho años desde la crisis iniciada en 2008, es preciso reconocer que, si bien las empresas españolas han proseguido su proceso de internacionalización, lo han hecho a un ritmo mucho menor y adaptando sus estrategias empresariales a un contexto internacional y nacional que es complejo y adverso (Mendoza, 2015). De hecho, cabe destacar que desde una perspectiva internacional España ha dejado de ser uno de los principales inversores a nivel mundial en cuanto al volumen de IED emitida por sus empresas<sup>2</sup> a posicionarse, debido a la crisis, como "un inversor mediano en línea con su peso en la economía mundial (la 15ª mayor economía en términos de PIB en 2013)" (Mendoza, 2015: 57). Por ello, las EMNs españolas podrían perder grandes oportunidades ante el previsible repunte de los flujos de IED a nivel mundial<sup>3</sup>.

Según Guillén (en Fernández, 2015), por número de empresas España está al nivel de otros países, si bien estas son relativamente *pequeñas* y *no son globales*: "Las empresas holandesas, suecas, alemanas o japonesas son más internacionales que las nuestras", recuerda el investigador. En cuanto al primero de estos puntos, el *Directorio Central de Empresas* (DIRCE)<sup>4</sup>, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, señala que el número total de empresas en España a 1 de enero de 2016 era de 3,24 millones -concretamente 3.236.582, un 1,6% más con respecto al año anterior- y que, efectivamente, desde el punto de vista del *tamaño* -medido en

---

<sup>2</sup> En tres de los cinco años del período 2004-2008 nuestro país formó parte del top 5 mundial (Mendoza, 2015: 57).

<sup>3</sup> Los datos sobre la Inversión Directa en el Exterior (IDE) publicados en 2015 por la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) pueden consultarse en el epígrafe 3.2.1. de esta investigación.

<sup>4</sup> INE (2016): "Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2016", *Nota de prensa* (29.07), Madrid: INE. <<http://www.ine.es/prensa/np984.pdf>> Consultado el 04.09.2016.

número de asalariados-, las empresas españolas volvieron a caracterizarse por su reducida dimensión<sup>5</sup>. Pese a este hecho, cabe destacar aquí otros datos que vienen reflejados en la web del INE<sup>6</sup>, como que a 1 de enero de 2016 España contaba con 951 empresas que empleaban entre 500 a 999 asalariados, con 674 empresas de entre 1.000 a 4.999 asalariados y 109 compañías con más de 5.000 asalariados, lo que supone en este último dato la cifra más alta desde 2009, cuando nuestro país tenía 111 grandes empresas por número de trabajadores. Por otra parte, y esta vez según datos del INE de 2015, se estima que el número de EMNs españolas como tal es de 2.310, que coordinan unas 4.760 filiales en el exterior (Durán, 2016: 144), y que durante el año 2014 las inversiones españolas en el exterior tuvieron como protagonistas a las empresas de los sectores *banca y otros intermediarios financieros* -32,65%-; *manufacturas* -19,68%-; *construcción* -13,06%- y *suministro de energía eléctrica y gas natural* -10,82%- (Durán, 2016: 146).

Pero ¿por qué nuestras empresas no son consideradas tan internacionales como las de otros países? En opinión de Mendoza (en Fernández, 2015), “se habla mucho del *efecto arrastre* en la internacionalización”, y matiza aquí que “nuestras grandes EMNs son del sector servicios, no hay tantos grupos industriales fuertes, que son los que realmente tiran de proveedores más pequeños”. A pesar del buen momento -aunque a un ritmo inferior- que parecen vivir las EMNs españolas, nuestro país se encuentra hoy día en una etapa compleja al encontrarse en el *fin de un ciclo productivo* -la construcción como motor de desarrollo-, por lo que se ve obligado a buscar factores económicos que impulsen su crecimiento. Para Casado (2012), la externalización de la economía española, especialmente la *exportación de bienes y servicios*, es “la posibilidad más real para afrontar esta situación” (2012: 147), si bien indica que dicho proceso de exportación es aún reciente y lo lideran las empresas de gran tamaño, lo que deja mucho margen a las pymes. Aunque si,

---

<sup>5</sup> Según el DIRCE, el 1 de enero de 2016 más de 1,79 millones de empresas no emplearon a ningún asalariado (un 55,3% del total). Además, otras 895.574 (el 27,7% del total) tenían uno o dos empleados. Si se suman estos dos grupos, resulta que el 83% tenía dos o menos asalariados. Considerando solo a las empresas con asalariados, las que tenían 20 o más trabajadores representaron el 4,4% del total (64.381 empresas).

<sup>6</sup> <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=299>> Consultada el 04.09.2016.

como decía Mendoza, el *efecto arrastre* brilla por su ausencia, la percepción sobre el *perfil internacional* de nuestras empresas puede que no cambie a corto plazo.

Por otra parte, como consecuencia de la crisis iniciada en 2008, las empresas españolas han llevado a cabo paulatinamente un *repliegue selectivo* en el ámbito de la UE (Mendoza, 2015: 63), especialmente en los países de la ampliación, y han priorizado incrementar su presencia en regiones y en países con alto potencial de crecimiento o bien que ofrecen un alto nivel de seguridad jurídica (ibíd.). Esto ha dado lugar a que en 2014 se iniciase una *reconfiguración* y una *mayor diversificación* geográfica de los activos de las empresas españolas en el exterior, pasando de un patrón *birregional* (UE-15 y América Latina) a la consolidación progresiva de uno *tri-regional*, con la incorporación de América del Norte. Durán (2016) advierte aquí un cambio de tendencia; las empresas españolas parecen haber puesto sus ojos en Estados Unidos<sup>7</sup>:

“En términos de *flujos para el año 2015* (enero-junio), aunque varían los pesos, la geografía general, europea y americana, permanece relativamente estable. Se observa la mayor importancia de los flujos cuyo destino es *América del Norte* (63,34%) y el menor peso de América Latina (-2,5%, con desinversiones españolas de 297,24 millones de euros) y Europa (38,5%)” (2016: 147).

En este sentido, este investigador afirma que la *relevancia del idioma* puede ser asociada como factor significativo -junto con lazos de tipo personal, social e informal- en la localización de IDE, así como en la *creación y desarrollo de negocios étnicos*. De hecho, Durán defiende que *el español* es ya un “factor de localización de

---

<sup>7</sup> España es el noveno país inversor en EE.UU., con una inversión directa de casi 60.000 millones de dólares, y “filiales de empresas españolas dan empleo a 81.000 trabajadores estadounidenses en una amplia gama de sectores como la *banca*, las *energías renovables*, la *construcción de infraestructuras* o la *industria alimentaria*” (Costos, en Bajo, 2016). Este país ocupa el *primer puesto* como destino de las inversiones españolas en términos acumulados, por delante de Reino Unido y Brasil, con una cuota del 16% del *stock* total de inversión española en el exterior. Destacan los sectores de *servicios financieros* (50%) y *energía* (18,8%).

la IDE española en el exterior” (2016: 147). Según indica, los *flujos de información* y su calidad entre el país de origen y de destino de la IDE, así como entre la matriz y sus filiales, “pueden verse afectados por diferencias en *lengua, cultura, sistema político, nivel de educación y desarrollo y condiciones económicas* de los países” (ibíd.). Por ello se apuesta por EE.UU., una sociedad multiétnica con una importante población española e hispana: 55,2 millones, el 17% de la población (BBC Mundo, 2016):

“Esta población posee el 6,6% de todas las empresas del país [...] de forma que existen 1,6 millones de empresas de propiedad hispana que emplean a 1.536.795 personas [...]. La población hispana aglutina un poder de compra de 1,5 billones de dólares (*Nielsen Target Track*, octubre 2014) y representa un mercado unificado en EE.UU. Además, la existencia de una lengua común favorece la contratación de directivos locales, la transmisión de información y transferencia de conocimiento dentro de la propia EMN, al tiempo que contribuye a incrementar la demanda de productos de alto contenido idiomático” (Durán, 2016: 148).

De esto se deduce, por tanto, que *el entorno institucional, cultural, social y económico* define el ámbito geográfico de las operaciones de la EMN española, así como su delimitación en el tiempo el binomio rentabilidad-riesgo; una realidad que les aporta ventajas y que se convierte en un factor de localización de IDE para las empresas iberoamericanas. Pero, ¿qué ocurre entonces con aquellos mercados extranjeros no tan accesibles o que cuentan con un entorno de inestabilidad, en los que también existen grandes oportunidades de negocio y expansión?

En la actualidad, los negocios internacionales se siguen desarrollando en un contexto de fragilidad e incertidumbre de la economía mundial y con *riesgos geopolíticos* crecientes: los principales provienen de las tensiones con Rusia por su anexión de Crimea; de Oriente Medio y norte de África; de la crisis de refugiados en Europa; de la escalada de conflictos en el mar de China por la rivalidad entre China y Japón; del terrorismo del Daesh; o de las consecuencias del *Brexit*, por poner algunos ejemplos. La geopolítica vuelve a convertirse, una vez más en un

elemento a tener en cuenta para hacer negocios en mercados exteriores, razón por la que tanto Estados como empresas deberán estar cada vez más pendientes.

### 3.2.1. El riesgo geopolítico, un renovado reto para los negocios

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. Chipman (2016) explica en un artículo publicado recientemente en *Harvard Business Review* que mientras la crisis estaba aún en auge, el Banco de Inglaterra encuestó a ejecutivos empresariales sobre sus opiniones en relación al riesgo sistémico, y en junio de este año los publicó con resultados sorprendentes: “el 57% citó el *riesgo geopolítico* como el mayor reto al que se enfrentan sus negocios, desde el 13% en que estaba el año anterior” (2016: 36). Todas las encuestas posteriores del Banco de Inglaterra han situado también el geopolítico como “el mayor riesgo a gestionar, por delante de los ciberataques, de los desequilibrios financieros o incluso de la recesión económica (ibíd.)”.

“La geopolítica ha vuelto”, sentencia. Y no le falta razón al director del *think tank* londinense de geopolítica *International Institute for Strategic Studies*. Solo hay que recordar la reciente decisión sobre el *Brexit*, que sin duda va a transformar la estructura de la UE y las relaciones de Gran Bretaña con ella, no solo en Europa; o la enorme influencia que ya tienen las conversaciones entre los gobiernos de Cuba y Estados Unidos para el deshielo político y comercial entre ambos países y con el resto del mundo; el hecho de que una China muy confiada esté reivindicando con fuerza sus pretensiones territoriales en los mares del Este y el Sur de China; o bien la amenaza que el grupo islamista radical ISIS supone a la integridad territorial de algunos países de Oriente Medio; y sin olvidar la, en ocasiones, inestable política interna de países latinoamericanos y africanos.

Además, a este clima de inestabilidad se une el *relativo declive de la hegemonía de Estados Unidos* (Riordan, 2014) y la consecuencia derivada de no sentirse en la obligación de tener que intervenir cuando el *status quo* de una u otra región se ve amenazado (Chipman, 2016). Sin un ‘policía mundial’, poca vigilancia efectiva y un creciente número de grupos o países que están deseando cuestionar las reglas del juego, muchas partes del mundo parecen y se sienten inestables. Las empresas



no pueden asumir tampoco que habrá equilibrios de poder o superpotencias que les ayudarán en su política exterior para sostener ese *status quo*; así, en esta nueva realidad, “las EMNs con mayor éxito serán aquellas que conviertan la *experiencia en asuntos internacionales* en fundamental para sus operaciones, adoptando lo que puede describirse como *política exterior corporativa*” (Chipman, 2016: 37). Para él, dicha política tendrá dos objetivos:

1. Mejorar la capacidad de una empresa de operar en entornos extranjeros a través de una diplomacia corporativa efectiva;
2. Asegurar su éxito en aquel lugar donde esté comprometida con una cuidadosa auditoría geopolítica (ibíd.).

Hasta ahora, evitar la política era el método preferido para proteger los intereses y avanzar en términos de reputación, aunque esto está cambiando y se suele pensar cada vez más que es necesario adoptar una actitud más sólida en cuanto a política exterior<sup>8</sup>. Según Chipman (2016) existen dos razones principales para ello: el *declive de la intervención norteamericana* y el *aumento de las sanciones económicas* como instrumento de política exterior, algo que ha fortalecido los lazos entre el comercio global y la geopolítica (2016: 38), pues por lo general los países reducen sus negocios con aquellos que han sufrido sanciones por parte, sobre todo, de Estados Unidos y de la Unión Europea. Sin embargo, pese a las sanciones impuestas a Rusia en 2014, las empresas en sectores energéticos, por ejemplo, simplemente *se han adaptado* sin perder el ritmo de producción de algunas de sus actividades (Vasilyeva, 2016); las sanciones no afectaron a proyectos existentes ni al desarrollo de prospecciones e incluso se sabe que las empresas occidentales han sabido *bordear* las sanciones mediante el uso de subsidiarias rusas que vendían equipos a Rusia, algo que de otro modo estaba prohibido (ibíd.).

---

<sup>8</sup> Como puede comprobarse en el Anexo 8 de la presente investigación, el subdirector de Relaciones Internacionales una importante multinacional española señala que “habrá casos en los que se pueda apreciar mayor agresividad por parte de la empresa frente a lo que haría un Estado, y viceversa” (pp. 479), aunque invita a la prudencia ante el hecho de que algunas EMNs crean equiparables sus funciones y procedimientos a los de un Estado. A su juicio, “sin definir la posición de la EMN como de inferioridad, no hay que olvidar en ningún momento que la empresa es una *invitada* en los países en los que opera” (ibíd.).

Las empresas bien gestionadas son inteligentes a la hora de comprender el entorno de las sanciones y la rapidez con la que puede evolucionar. Y saben cómo hacer negocios sin tener que cambiar un ápice cuando las relaciones bilaterales se deterioran, pero la presión de la política exterior *se queda corta* en sanciones. Según documenta Chipman (2016), durante la etapa de mayor tensión con Moscú sobre Ucrania, por ejemplo, el gobierno canadiense intentó persuadir a sus empresas de boicotear el Foro Económico de San Petersburgo, el más importante de Rusia. El presidente ejecutivo de la multinacional minera Kinross Gold resistió esa presión, alegando que tras veinte años operando en aquel país, tenía un compromiso que atender con los accionistas y los empleados rusos. Sin embargo las autoridades norteamericanas recomendaron explícitamente a sus empresas no asistir al foro (Vasilyeva, 2016), si bien algunas de sus principales EMNs, como ExxonMobil, y otros gigantes internacionales -la británica BP o la francesa Total, por ejemplo- hicieron caso omiso a tal recomendación. En este sentido, destaca Chipman que:

“En última instancia, el éxito dependerá de que los líderes empresariales tengan una *visión sobre la política exterior* para distinguir entre lo que pueden y no pueden hacer en un entorno de sanciones o en un clima diplomático complicado” (2016: 38).

Asimismo, el ejecutivo indica que hay una tercera razón para que las EMNs adopten una mentalidad centrada en política exterior: *el aumento del comercio sur-sur*, es decir, el mayor flujo comercial entre países emergentes sin que Occidente actúe como intermediario, así como *la inestabilidad* de las políticas domésticas en estos mercados. Según señala, las empresas en el mundo en desarrollo encuentran hoy oportunidades en nuevos mercados y nuevos rivales, creándose relaciones que requieren un *entendimiento sofisticado* por parte de las EMNs. Así,

“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” (2016: 39).

Como puede verse, la incertidumbre de la política doméstica en mercados con un alto crecimiento conlleva retos geopolíticos. En este sentido, por ejemplo, pese al levantamiento de las sanciones económicas a Irán en enero del año 2016, los inversores y empresarios siguen encontrando grandes obstáculos para trabajar en este país, sobre todo por falta de apoyo bancario (Falahi, 2016), aunque no es menos cierto que el desconocimiento de estos sobre las relaciones entre todos los actores de la política interna iraní, y sobre los vínculos entre algunas empresas iraníes con el gobierno y su aparato de seguridad pueden generar desconfianza. Por el contrario, menos de 48 horas después del levantamiento definitivo de las sanciones al país de los ayatolás, el ya ex ministro de Asuntos Exteriores español, José Manuel García Margallo, anunció que España estaba negociando con Irán la construcción de una refinería de petróleo de propiedad iraní en Algeciras, Cádiz (Reuters, 2016). La auditoría geopolítica resulta, por lo tanto, vital incluso para las primeras etapas de un posible negocio.

Pero entonces, ¿qué es la *política exterior corporativa*? Para navegar en las complejidades geopolíticas del mundo moderno las empresas deben *privatizar* la política exterior, en el sentido de 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 (Chipman, 2016). Un país debe ser consciente de las condiciones culturales en las cuales 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.

Las empresas de hoy toman el control directo de 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 la Compañía de las Indias Orientales entre los siglos XVII y XIX, como se verá en páginas posteriores. Las empresas tampoco quieren seguir el ejemplo de United Fruit Company (a día de hoy *Chiquita Brands International*, principal distribuidora de plátanos de EE.UU.), que jugó un papel relevante durante el golpe de estado en Guatemala en 1954 (BBC Mundo, 2011) auspiciado por la CIA, al sentir su poder amenazado -UFC controlaba tierras, telecomunicaciones e incluso el puerto en Guatemala- cuando

el presidente Jacobo Árbenz propuso una reforma agraria. Estas sospechas, según Chipman (2016), dejaron un legado de desconfianza hacia las EMNs, que hasta finales del siglo XX se han esforzado para parecer *políticamente neutrales*.

Por otra parte, las EMNs tampoco pueden depender enteramente de la protección de sus Estados cuando surge un conflicto importante, ni tan siquiera del propio Derecho Internacional (Riordan, 2014). Uno de los casos más recientes es el de Repsol, que tras ver cómo el gobierno argentino expropiaba su filial YPF, contempló estupefacto cómo el gobierno español no le daba el apoyo necesario – pues tenía que valorar otros intereses- y menos aún la Comisión Europea (que en teoría es responsable de la política de comercio internacional de la UE). Mientras, preocupados por la posible expansión de China en el sector energético argentino, Estados Unidos respaldó la expropiación alentando a Chevron a que firmase un acuerdo de colaboración con YPF (ibíd., pp. 2). La realidad es, en definitiva, que hoy las empresas no pueden escapar a la política o pretender ser neutrales.

### 3.2. UNA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ENTORNO *NO DE MERCADO*

Las empresas tienen una vida y unas dinámicas propias, y como tal actúan, se relacionan y evolucionan dentro de un entorno. Para crecer y sobrevivir en él deberán fijar toda una serie de objetivos y líneas de actuación que configuran la denominada *gestión estratégica*, es decir, aquella cuyo desarrollo procede de una visión hacia todas las áreas de la empresa: no solo hacia el interior, sino también al exterior, hacia las esferas políticas, sociales, culturales, legales o económicas, las cuales influyen en las dinámicas de los mercados. El resultado, tal como señaló Chandler (1962), es que la *estrategia* de la empresa define, condiciona y determina la *estructura* de esta; dos décadas más tarde, la reflexión de Porter (1980) permitió redefinir el concepto al señalar que una estrategia exitosa debe considerar las características de la propia empresa (con sus *debilidades* y *fortalezas*) y del entorno en el que opera (con las *oportunidades* que le brinda y las *amenazas* a las cuales se enfrenta). Porter ha sido siempre un referente en la investigación de la estrategia empresarial enfocada en el entorno *industrial*, el vinculado a las operaciones de la compañía; uno de los primeros resultados del proceso de internacionalización es, efectivamente, la toma de contacto con otras empresas nacionales de dicho país e

internacionales que operan en ese mercado, pero también con todos los canales de *distribución y logística*, los *proveedores, consumidores e instituciones*, lo cual implica un importante proceso de aprendizaje y adquisición de experiencia, el cual, a la postre, es extrapolado a los mercados domésticos. Años más tarde, Baron (1999) introdujo la distinción entre las estrategias *de mercado y no de mercado*<sup>9</sup> (*market y nonmarket strategies*), en la que subraya el relevante papel de los *stakeholders* del entorno *supra industrial*, el externo a la empresa: en este, los agentes políticos, sociales y culturales también ejercerán su influencia y afectarán a todos los entes competidores de un determinado sector o industria.

En la actualidad existe una enorme cantidad de agentes que intentan influir en las empresas, de manera *formal* por medio de leyes y regulaciones, y de manera *informal* a través de la presión social, el activismo y los esfuerzos por dar forma a la percepción pública de estas; esta fragmentación de las redes empresariales está haciendo que las compañías tengan que enfrentarse a retos que les exigen ganarse la confianza y buena voluntad política de las comunidades donde operan, que ya mantienen estrechos lazos con sus redes informales. La consecuencia ha sido que el tablero de operaciones para competir por el posicionamiento y por el beneficio no se sitúa únicamente en el mercado, sino también en la *arena política*, a través de esfuerzos que permitan contribuir a elaborar regulaciones o leyes favorables a sus intereses -y, de paso, a los de su industria-, y también influir en las instituciones que regulan y gobiernan en ese mercado. En esta línea, Bach (2010b) propone una distinción entre el entorno *de mercado* (las relaciones entre los competidores de la industria y entre la industria con sus proveedores, clientes, etc.) y el *no de mercado*, entendido como el conjunto de interacciones producidas fuera del mercado pero

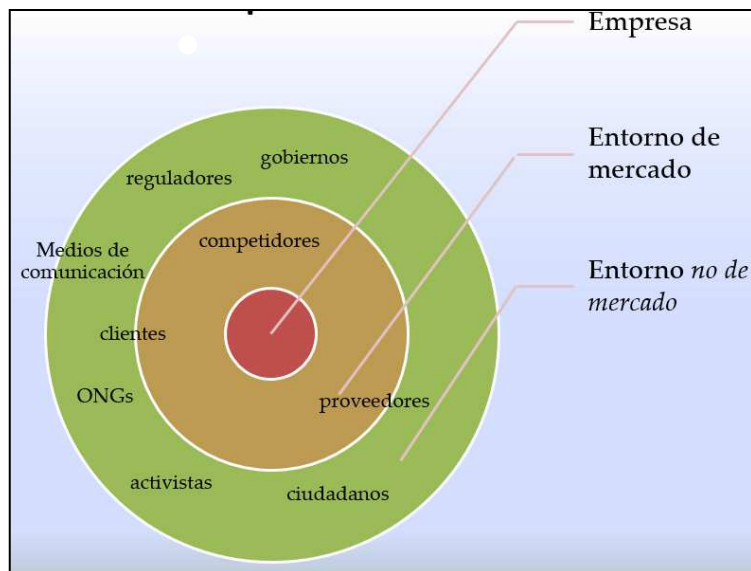
---

<sup>9</sup> Según Baron (1999), una acción *no de mercado* es un medio para afectar el resultado de un asunto *no de mercado* (como una propuesta de regulación); la estrategia *no de mercado* “mapea las características exógenas de una situación estratégica dentro de un grupo de posibles acciones *no de mercado*, como la creación de coaliciones, *lobby* y suministro de información” (1999: 8). La estrategia *de mercado* o *competitiva* mapea los rasgos endógenos de una situación estratégica dentro de un grupo de posibles acciones *de mercado*, “como la fijación de precios, la mejora de la calidad y el desarrollo de nuevos productos” (1999: 8). Para este profesor de Stanford, la estrategia de un negocio debe integrar ambos tipos, lo que puede aportar ventaja competitiva en relación a los mercados competidores.

que condicionan la dinámica de este, afectando la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos de negocio (figura 5).

A juicio de Bach, “en una economía global, la ventaja competitiva sostenida se consigue abordando cuestiones sociales, políticas y medioambientales, y no solo centrándose en la empresa, como es lo habitual” (2010b: 11). Dicho de otro modo, este investigador entiende que la ventaja competitiva en la segunda década del siglo XXI se sitúa en la estrategia *no de mercado* -también denominada *ajena al mercado* o *extramercado*-, un marco donde la DC se inscribe plenamente.

Figura 5: Entorno de la empresa



Fuente: Bach (2010a: 1) y (2010b: 17)

Los mercados constituyen mecanismos sencillos, pero poderosos, en los que se producen *relaciones de causa-efecto* uniformes y generalmente predecibles (Bach, 2010b: 18); en este sentido, algunas acciones que definen la estrategia *de mercado* dentro de la empresa son la *fijación de precios*, la *mejora de la calidad* o el desarrollo de *nuevos productos* (Baron, 1999: 8). Por lo que se refiere a la estrategia *no de mercado*, el diario *Financial Times* la llega a describir como "una forma de perseguir objetivos estratégicos a través de la influencia política y social<sup>10</sup>", lo que denota

<sup>10</sup> <[http://lexicon.ft.com/Term?term=non\\_market-strategy](http://lexicon.ft.com/Term?term=non_market-strategy)>. Consultado el 26.03.2016.

que los entornos *ajenos al mercado* son menos predecibles y uniformes. De acuerdo al rotativo británico, este tipo de estrategias -generadas de cara al gobierno, a la prensa y los grupos de influencia, aunque también pueden ser provocadas por la presión social, los propios medios y la educación- sirve para “ganar *soft power* e influencia y usarlos para su ventaja competitiva”; además, con ellas las empresas “pueden reconfigurar las reglas del juego a través de leyes y regulación”. Destaca su conexión con la actividad de *lobbying* y un enfoque más global y a largo plazo, de ahí que la gestión de estas estrategias “invita a las empresas a preocuparse por su reputación, por sus valores y su impacto social”. Finalmente, destaca entre las herramientas para la estrategia *no de mercado* “los eventos y las manifestaciones, el *networking*, el patrocinio, la investigación o las publicaciones, pero también las consecuencias de los litigios”, a las que se pueden añadir otras como la creación de coaliciones o las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Las estrategias *no de mercado* parecen estar ganando mayor atención en los últimos años (Gorostidi y Xiao, 2014) y las empresas comienzan a tener entre sus objetivos más comunes la integración de estas con la estrategia *de mercado*, así como el seguimiento y la investigación de los factores emergentes de cambio en su entorno empresarial, social, ecológico y político (ibíd., pp. 81). Gorostidi y Xiao (2014) señalan que los principales campos que aplican este tipo de estrategias *no de mercado* son los de *negocios y economía* (39%), *ecología de ciencia medioambiental* (18%), *agricultura* (7%), *relaciones internacionales* (5%) y el *derecho gubernamental*<sup>11</sup> (4%). Un caso que muestra la puesta en marcha de este tipo de estrategia es el que propone Bach (2010b) relativo a la japonesa Toyota, marca líder en el mercado de coches híbridos que en 2010 amplió su terreno de juego competitivo más allá del mercado. Ese año lanzó un proyecto piloto a nivel mundial con 500 unidades de su nuevo híbrido *enchufable* (Van Dijck y Valiente, 2014: 116), el *Prius Plug-In*, un vehículo que le permitía reducir considerablemente las emisiones de CO<sub>2</sub>; en ese contexto y tras haber ejercido presión en el Estado de California, consiguió que su modelo insignia, el Prius, fuera incluido en un programa que permitía que los vehículos con bajos niveles de emisión accedieran a los carriles estatales en zonas

---

<sup>11</sup> El *Government Law* anglosajón cubre todos aquellos temas legales relativos a las interacciones con el gobierno a escala nacional y a los asuntos de interés público.

de mucho tráfico reservados a vehículos que la gente comparte para trasladarse al trabajo -los llamados *carpool lanes*-, aunque llevaran un solo ocupante. El apoyo de los grupos ecologistas favoreció que los legisladores aprobaran la propuesta, que apenas costó nada al Estado de California y sirvió para realzar su prestigio en cuestiones sobre la protección del medio ambiente. Con una mínima inversión financiera, Toyota obtuvo una ventaja competitiva clave para sus productos. Tras el éxito, la empresa logró que los propietarios de los Prius pudieran aparcar gratis en las zonas de aparcamiento de pago de Los Ángeles y otras ciudades. Gracias a la integración de su gestión *extramercado* con la estrategia *de mercado*, consistente en vender productos principalmente a profesionales urbanos de clase media-alta, Toyota reforzó su ventaja competitiva.

Otro ejemplo destacado es el de Novartis, el gigante farmacéutico que desde 2002 llevaba inmerso en una batalla pública con el Gobierno de la India a cuenta de *Glivec*, un fármaco contra el cáncer al que este país denegaba la patente, pese a estar ya patentado en casi cuarenta países, entre ellos China, Rusia y Taiwán<sup>12</sup>. La empresa alegaba que los criterios de la India sobre la novedad del producto eran una violación de los tratados internacionales sobre propiedad intelectual, razón por la que, durante años, defendió su causa en los tribunales, aunque también públicamente: su web contenía vídeos de pacientes indios alabando las virtudes del fármaco y expertos que explicaban las nefastas consecuencias que la privación de Glivec suponía para los pacientes.

No obstante, Novartis fue más allá y optó por ofrecer Glivec a pacientes indios con escasos recursos a unos precios muy reducidos, un programa incluido en sus iniciativas de "ciudadanía corporativa", que también ofrece gratuitamente medicamentos contra la lepra y la tuberculosis a millones de pacientes, así como fármacos contra la malaria a precio de coste a decenas de millones de pacientes. Buscó de ese modo un equilibrio entre la defensa de sus derechos de propiedad y la filantropía farmacéutica, lo que le permitió definir el entorno en que competiría gracias a una estrategia *ajena al mercado*. Pese a que en 2013 el Tribunal Supremo de la India decidió rechazar la patente de esta droga -sentencia celebrada por los activistas pro-salud pública, pues así "se protegería la capacidad de la India para

---

<sup>12</sup> Novartis España ([www.novartis.es](http://www.novartis.es)). Web consultada el 26.03.2016.



fabricar genéricos baratos para el mundo en desarrollo” (Krisna y Whalen, 2013)-, esa intensa lucha por los derechos de propiedad y el reparto gratuito de fármacos que salvan vidas son acciones por las cuales se obtiene más rédito *político y social* que *económico*; lo importante es que ambas son *acciones alineadas* estratégicamente, pues mientras Novartis defiende la protección de sus patentes -y con ello su razón de ser, su modelo de negocio-, a la vez desautoriza a sus críticos a través de una estrategia *no de mercado*, dando fe de su compromiso con el bienestar de la India. Además -y esto es clave para la presente investigación- , Bach (2010b) sostiene que una estrategia como la de Novartis reconoce que las empresas “son entidades políticas y sociales, y no solo agentes económicos” (2010b: 12). Un ejemplo, por lo tanto, del cambio de *roles* que están experimentando las empresas en la sociedad.

### 3.2.1. El impacto social de las EMNs y su nuevo rol como Estados

La globalización de los mercados ha dado y sigue dando un enorme poder a la EMNs, cuya influencia internacional aumenta en paralelo a su contribución al Producto Interior Bruto del país donde invierte, 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 el informe de 2015 señala que la entrada de IDE en 2014 descendió un 16% debido a la fragilidad de la economía global, la incertidumbre política para los inversores y los elevados riesgos geopolíticos (2015: ix), esta alcanzó la escalofriante cifra de 1,23 billones de dólares. No obstante, se prevé que las entradas globales de IDE alcancen los 1,4 billones en 2015, los 1,5 billones en 2016 y los 1,7 billones en 2017 (ibíd.).

Por lo que se refiere a la contribución de las EMNs a los ingresos de un país, este informe señala que las EMNs son importantes contribuyentes de impuestos en todo el mundo, sobre todo en países en desarrollo. La UNCTAD estima que la contribución de las filiales en el extranjero a los presupuestos gubernamentales es de 730.000 millones anuales (2015: 184), lo que supone una media del 23% de los pagos empresariales y el 10% del total de lo que ingresan los gobiernos. También recuerda este informe que en los países desarrollados estas aportaciones son 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 (2010), 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” (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: 557).

Ordeix-Rigo y Duarte (2009) 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 *stakeholders*, cuando invierten en DC 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” (2009: 556). Estos *roles* tienen lugar, por ejemplo, cuando las EMNs establecen por su cuenta, sin la intercesión del Estado, el contacto con los interlocutores necesarios que conforman el entorno relacional en que tiene lugar su actividad. A veces es el presidente o el director general de una empresa el que adquiere un rol que trasciende el de mero gestor o estratega, para convertirse en un líder político o un estadista. Camuñas (2012) 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 (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 se asesoró localmente e hizo *gestos de diplomacia* en pos de los negocios. Por otro lado, la seguridad en los transportes marítimos internacionales también es hoy un problema global y las *empresas militares privadas* se hacen necesarias para la protección de esas naves; así quedó de manifiesto durante el secuestro del barco Alakrana (Elmundo.es, 2011) en las costas de Somalia o con las sucesivas crisis de los atuneros españoles.

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, en América, otra vez Telefónica le lleva ventaja a la diplomacia tradicional con el programa *pronino*<sup>13</sup>, que desde el año 1998 contribuye a erradicar el trabajo infantil y ha atendido a 471.848 niñas, niños y adolescentes de América Latina, según los datos de diciembre de 2013. También la expansión de las entidades financieras es un buen ejemplo de esto: uno de los principales valores que emplean para su implantación y su aceptación en nuevos mercados es, precisamente, el de su vocación benéfico-social. Así, la penetración se realiza primero aportando fondos destinados a proyectos sociales y culturales, para posteriormente producirse el desembarco del negocio. En este momento, lo que cabe preguntarse es: ¿A qué se debe esta nueva sensibilidad, este nuevo papel que juega la EMN en la sociedad internacional?

---

<sup>13</sup> Web de Fundación Telefónica España, consultada el 10.01.2016.

<[http://www.fundaciontelefonica.com/educacion\\_innovacion/pronino](http://www.fundaciontelefonica.com/educacion_innovacion/pronino)>

### 3.2.2. Los intangibles como vanguardia en la gestión estratégica

En los últimos años la globalización ha transformado la organización de las relaciones internacionales y ha afectado a las esferas económica, social y política, así como a la relación de los ciudadanos con el resto de actores de su entorno local y exterior: a diario comprobamos que las empresas ya ofrecen servicios on-line de atención al cliente, de administración, información o venta a través de los cuales sus públicos pueden acercarse directamente a ellas, comunicar sus percepciones y ser incluso prescriptores, es decir, recomendarlas llegado el caso. La consecuencia no se ha hecho esperar: ha aumentado el control civil de las decisiones y existe la creciente exigencia de un desarrollo sostenible que va más allá de las fronteras de cada país; pero también, como afirman Fombrun y Van Riel (2003), esto ha hecho que las empresas reconozcan que el fomento de las relaciones debe tener lugar no únicamente con los accionistas y con los clientes, sino con todos los *stakeholders* clave, como los empleados, la comunidad local o el gobierno, ya que la calidad de cada relación conforma la imagen que la empresa genera en ese grupo de interés. Henisz (2014) lo describe del siguiente modo:

“Los managers están luchando para ganar la competición estratégica por los corazones y las mentes de los stakeholders externos. Estos stakeholders se diferencian de los managers fundamentalmente en su *visión del mundo*, en su comprensión de la economía de mercado y en sus aspiraciones y miedos. Sin embargo, sus opiniones colectivas sobre las EMNs conforman el competitivo panorama de la economía global” (2014: xii).

Las percepciones, en definitiva, no dependen solo del propio sujeto, sino que son el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa con sus públicos y con su entorno a lo largo del tiempo. En este sentido, la sostenibilidad de una empresa se describe en función de su capacidad en el tiempo para cubrir las expectativas y aportar valor a los públicos a los que se dirige (Casado, 2011: 3).

Durante las últimas décadas, gracias en parte a la presión y activismo social ejercidos por organizaciones ecologistas, de consumidores, de derechos humanos o sindicales, así como medios de comunicación y reguladores, sobre la actividad de las empresas y las instituciones, estas se han visto obligadas a tomar más en

consideración el papel que todas aquellas juegan en la definición de su propio modelo de negocio. Tradicionalmente, la principal fuente de legitimidad de una empresa han sido sus resultados o, como afirma Cachinero, “una única cuenta de resultados económico-financiera” (2012: 24). Es decir, una gestión empresarial era respetada si obtenía buenos y cada vez mejores resultados económicos. Pero esta fuente de legitimidad, aunque vigente, ya no es la única; para obtener legitimidad y sobrevivir en el complejo y competitivo mundo de la economía de mercado actual, los líderes corporativos deben ser más flexibles y conscientes de las *nuevas expectativas sociales y políticas* sobre las empresas y sus prácticas, puesto que los grupos de interés a los que se debe una compañía ya no son los mismos, se han ampliado. Los accionistas o inversores ya no son los únicos, sino que en torno a estos han surgido otros cuyas opiniones han de tenerse en cuenta y que deben ser partícipes en la formulación de su visión, su misión, su estrategia y sus prácticas de negocio. Por ello, y fruto de esta simbiosis transformadora, ha surgido un nuevo paradigma empresarial que, en opinión del propio Cachinero, responde a una *quíntuple cuenta de resultados compuesta, de forma combinada, por:*

“[...] la económico-financiera y 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” (2012: 27).

Las empresas necesitan, pues, instrumentos que las ayuden a diferenciarse y hacer atractivos sus negocios, prevenir los potenciales conflictos y demostrar que sus acciones no son solo responsables sino también transparentes. Hoy en día, las entidades públicas y privadas muestran un creciente interés por la gestión de los activos *intangibles*<sup>14</sup> y en especial por la reputación corporativa (RC<sup>15</sup>), algo que se

---

<sup>14</sup> Las empresas suelen clasificar los recursos que afectan sus resultados económicos en categorías, como activos físicos, financieros e intangibles. El término *intangible* se refiere a aquellos activos que generan beneficios similares a los producidos por bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente en los balances, como el valor de la marca, la identidad corporativa, la comunicación institucional, el conocimiento, etc.

<sup>15</sup> Desde que con *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image* (1996) Charles Fombrun abriese una corriente de renovación en la gestión estratégica de la empresa, han

ha visto reflejado tanto en el ámbito académico como en el profesional. De hecho, las empresas que en la actualidad lideran los mercados internacionales y tienen una reputación consolidada son aquellas que han evolucionado de un modelo basado en la gestión de activos *tangibles* -como la rentabilidad de sus productos y servicios, la competitividad en su política de precios, la distribución y promoción- a otro que se ha preocupado también por gestionar los activos que no figuran en los balances, los denominados *intangibles* -la comunicación, la marca, la RSC, la cultura corporativa, etc.-. Lo que significa que hoy en día el mercado, sus analistas y sus prescriptores no solo evalúan el progreso de las empresas en función de sus resultados, sino que pueden recomendar inversiones basándose en el compromiso de estas con la sociedad en la que operan y a su respeto hacia el medio ambiente y las personas, por ejemplo.

Como se ha observado en el apartado anterior, este nuevo paradigma está transformando los fundamentos tradicionales de la gestión directiva, que ahora encuentra su razón de ser no solo en la lógica de los resultados, sino también en el comportamiento consecuente con sus *stakeholders* o grupos de interés. La creciente preocupación de los negocios por establecer relaciones de lealtad y confianza con sus públicos estratégicos ha hecho que introduzcan gradualmente una serie de intangibles<sup>16</sup> para cubrir estas necesidades y generar valor: la comunicación, la RSC, la marca y, ahora, la RC. No hay que olvidar que hoy en día competimos en un entorno en el que la gente adquiere sus productos y servicios, trabaja o invierte basándose no solo en la opinión hacia sus productos o servicios, sino, sobre todo,

---

predominado las definiciones que consideran la RC como el resultado de la *percepción* que adquieren los distintos públicos estratégicos en relación al comportamiento de una empresa y las excelentes relaciones corporativas con éstos; en los últimos años, nuevos autores como Schwaiger et al (2009), Carreras et al (2013) o Carrió (2013) han generado nuevas definiciones en las que la RC no es ya un conjunto de percepciones sobre la empresa sino un conjunto de valoraciones o *evaluaciones* sobre atributos centrales de la entidad o sobre las propias percepciones de los *stakeholders*.

<sup>16</sup> En *The Intangible Revolution: How Intangible Assets are Transforming Management and Reporting* (2006), el Institute of Practitioners in Advertising (IPA) indica que el valor de los intangibles en empresas del S&P500 se ha triplicado en los últimos treinta años. “El 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo es intangible” (en Carreras et al., 2013: 27).

en criterios de confianza, admiración y estima hacia las empresas e instituciones que la respaldan. Es lo que se ha venido a llamar *economía de los intangibles y de la reputación corporativa*. Según Montañés et al (2011),

“Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.) y el nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar a su servicio” (en Carreras et al, 2013: 24).

La economía de los intangibles y la RC nace cuando la reputación emerge en el mundo empresarial hace unos veinte años, a partir de las crisis que llevan a la desaparición de grandes empresas que ocupaban puestos destacados en sus respectivos rankings, como WorldCom, Enron, Tyco, Arthur Andersen o Ahold. Sin embargo, este concepto solo empieza a emerger cuando su significado va más allá del contexto puntual y cortoplacista de las crisis, es decir, cuando la RC no solo se ve como escudo ante la crisis, sino también como un modo de aumentar el valor de las empresas de forma sostenida en el tiempo: como ventaja competitiva. Este concepto define, pues, un nuevo ciclo de la economía donde los intangibles, y sobre todo la RC, constituyen el territorio por el que compiten y competirán las empresas, instituciones e incluso los países. Y en él, el éxito empresarial deberá medirse como “la capacidad de saber leer el contexto social mejor que los competidores, construir una diferenciación sostenible en el tiempo y fortalecer la relación con los grupos de interés clave” (Carreras et al, 2013: 24).

Para saber a qué responde la evolución hacia la gestión de los intangibles se tomará como referencia la clasificación de Villafañe (2004), para quien este salto se origina debido a tres causas que ordena según su grado de importancia: las *malas prácticas empresariales*, los *entornos complejos* y una *mayor conciencia de los directivos*.

#### *a) Malas prácticas empresariales en las grandes corporaciones*

Mientras avanza esta investigación, la reputación de la marca Volkswagen sigue sufriendo por revelarse la existencia de un dispositivo en los vehículos de la empresa que engañaba sobre las emisiones contaminantes reales de sus coches (BBC Mundo, 2015). Tan solo unas pocas semanas después de que se destapara el

escándalo, ya se sabía que eran 683.626 los coches de Volkswagen trucados y que solo para la retirada de estos dispositivos el fabricante debería invertir unos 6.500 millones de euros (Cano, 2015). El de la marca alemana es tan solo el caso más reciente; en la actualidad, la desconfianza y el escepticismo hacia las entidades corporativas son altos, al igual que las expectativas de que éstas "devolverán" a la sociedad lo que reciben en forma de filantropía, de relación con la comunidad o de actividades para salvaguardar el medio ambiente.

Una de las primeras causas de esta situación de presión y desconfianza hacia las empresas es que, sobre todo desde finales de los años ochenta, se han producido frecuentes situaciones de malas prácticas corporativas que han dado lugar a un salto cualitativo en términos de opinión pública, con las consiguientes crisis de credibilidad y confianza hacia las cotizadas y con el endurecimiento de las regulaciones que las afectan. Así, los *aspectos ambientales y de contaminación* originaron muchos problemas para las compañías durante esos primeros años, siendo el caso de Exxon<sup>17</sup> el clásico ejemplo -junto con el de Shell en 1995, tras el desastre de la plataforma Brent Spar- en el que las cosas se hicieron mal y donde las estrategias de comunicación de crisis tras los incidentes fueron nefastas. Otro caso interesante es el de *British Petroleum* en 2010<sup>18</sup>. Cuando se produce el vertido de crudo de la plataforma Deepwater Horizon en el golfo de México, provocado por una combinación de negligencia y falta de coordinación, la reputación de la

---

<sup>17</sup> En 1989, el petrolero Exxon Valdez vertió 37.000 toneladas de crudo en las costas de Alaska (EE.UU.). El impacto de la tragedia no solo hizo que la empresa invirtiera más de 1.000 millones de dólares en tareas de limpieza, sino que provocó un cambio dramático de la legislación medioambiental en EE.UU. con la aprobación de una nueva ley (*Oil Pollution Act*, 1990). La situación resintió la imagen de toda la industria petrolera, pero, sobre todo, mostró una crisis de comunicación en Exxon que hoy ya es un clásico caso de estudio.

<sup>18</sup> Hasta ese año, BP servía como ejemplo de una empresa cuyo prestigio, construido a lo largo de los años, era suficientemente sólido como para capear las tormentas que se presentasen: fallos graves de seguridad en sus operaciones en Texas, que causaron la muerte de 15 trabajadores después de una explosión en 2005; un grave vertido de petróleo en Prudhoe Bay, Alaska, en 2006; y la repentina marcha de uno de sus ejecutivos en circunstancias muy ignominiosas en 2007, un héroe de la industria británica. El precio de su acción siempre se recuperó rápidamente tras recibir cada uno de estos golpes.



empresa se ve afectada y eso hizo que el precio de la acción sufriese una caída catastrófica. Según BP, el vertido le costó más de 1.500 millones de dólares, sin incluir la factura que le pasó la Bolsa, donde las acciones llegaron a perder en los días siguientes hasta el 47 por ciento de su cotización. BP anunció una inversión de 500 millones de dólares para investigar los efectos de la marea negra, pero no fue suficiente. Recibió más de un centenar de demandas judiciales, entre ellas de sus accionistas, por no informar adecuadamente de la gestión de la situación.

Además de los escándalos ambientales, también son conocidos los casos de malas prácticas corporativas relacionadas con las *cadena de suministro* de las grandes corporaciones, debido a la progresiva deslocalización de las fábricas con el fin de ahorrar costes<sup>19</sup>. En esta clasificación de malas prácticas corporativas no podrían faltar las relacionadas con escándalos por *fraudes contables*, como el del gigante de la energía *Enron* en 2001, que ocultó miles de millones de dólares en deudas de ofertas y proyectos fallidos, o el de *WorldCom*, una de las pioneras del boom de telecomunicaciones en los noventa, que en 2002 admitió haber ‘inflado’ sus beneficios en 3.800 millones de dólares. En España un caso reciente de fraude es el de la empresa tecnológica *Gowex*, que ofrecía servicios gratuitos de acceso wifi. Su consejero delegado, Jenaro García, admitió en julio de 2014 haber falseado las cuentas de la empresa desde el año 2010 tras hacerse público un informe de la firma estadounidense *Gotham City Research* (López, 2014); tan solo un par de días antes había asegurado haber facturado 182 millones de euros en el año 2013, cifras que resultaron estar infladas. Su tamaño en Bolsa, por el que *Gowex* aspiraba a convertirse en una compañía del Ibex 35 y, previamente, dar el salto al mercado continuo, cayó de los 1.440 millones a los 573 millones. Esta empresa, en concurso

---

<sup>19</sup> En junio de 1996, la revista *Life* mostraba que la marca Nike empleaba menores para producir balones de fútbol en Pakistán, y aunque la compañía negó ser responsable de las condiciones que los subcontratistas aplicaban a sus empleados para fabricar artículos deportivos que después se enviaban a Occidente, el descenso de sus ventas y la pérdida de valor en Bolsa supusieron un antes y un después para la empresa. Por su parte, en 2012 *Apple* se vio envuelto en el escándalo de Foxconn, el grupo chino con sede en Taiwán en cuyas factorías se ensamblan los *iPod* e *iPad* y que emplea a casi un millón de trabajadores. Foxconn fue acusada de sobreexplotar a sus empleados con bajos salarios, extensos horarios y con la contratación de menores, llevando a algunos de ellos al suicidio.

de acreedores, sufrió caídas del 99% en su cifra de negocio y aprovisionamiento; del 97% en los trabajos realizados para su activo; del 70% en los gastos de personal, y del 110% en los resultados de su último ejercicio (EFE, 2015).

Finalmente, otro caso más dramático aún y vigente en la actualidad es el del sector de los *servicios financieros*. La percepción general por parte de todas las naciones y sociedades es que es un sector caído en desgracia, que ha perdido el rumbo y sus valores morales, definido por la codicia, que no sabe cómo funcionan sus propios productos, que está fuera de control pues los políticos y reguladores saben todavía menos y que, en último término, ha perdido su 'licencia social' para operar. Además, movimientos como el *15-M* en España y sus homólogos como *Occupy Wall Street* en Estados Unidos crearon un precedente, pues nunca antes los consumidores -que son al tiempo contribuyentes y votantes- habían organizado actos de protesta de tal magnitud y extensión geográfica en el mundo contra una sola industria, de cuyos productos dependen todos ellos en sus vidas diarias.

*b) Entornos complejos para diferenciación de productos y servicios*

La segunda causa que ha promovido más preocupación por la ética empresarial es la creciente complejidad de los entornos en que se desenvuelven las empresas, especialmente las EMNs, pues sus productos y servicios tienen cada vez mayores dificultades de diferenciación; algo que se debe, en buena parte, a la creciente exigencia de los grupos de interés -que tienen a su disposición más información sobre aquellas- y a la intervención activa de ONGs o asociaciones de consumidores. En este contexto, donde son protagonistas la globalización de los mercados, las nuevas TICs y los nuevos escenarios que se generan en las relaciones empresa-públicos estratégicos, estas empresas necesitan aportar valor que las diferencie en el mercado y garantice su sostenibilidad en el tiempo. Por ello han ido incorporando el tratamiento de los activos intangibles dentro de su modelo de gestión.

Los intangibles siempre han formado parte de las organizaciones, aunque no fue hasta los noventa cuando se los incorporó en su modelo de gestión y en sus estructuras organizativas, a fin de garantizar su diferenciación en los mercados (Casado, 2011). Con la revolución tecnológica en los últimos años del siglo XX y la primera década del siglo XXI se alteran las condiciones comunicativas espacio-

temporales bajo las que el individuo trabaja en la empresa, pues herramientas como Internet, el correo electrónico o los teléfonos inteligentes fomentan la interactividad hombre-ordenador, así como la convivencia social con las nuevas tecnologías y la relación con el entorno en red. Como se ha analizado en capítulos anteriores, además tal situación se ve agravada con la irrupción de la información en tiempo real, pues los contenidos que difunden los canales públicos y privados llegan de manera simultánea a los empresarios y los ciudadanos, generándose a la vez dos procesos que hasta entonces habían sido sucesivos: la toma de decisiones corporativas y la reacción de la sociedad civil.

No obstante, desde los años noventa, en la “sociedad del conocimiento”, el entorno y los públicos que interactúan con la empresa ya no se conforman con buenas políticas comerciales, basadas en la relación calidad-precio y en una buena imagen de marca-producto. Paulatinamente, las empresas empiezan a percatarse de que para contrarrestar la competitividad del mercado deben añadir la marca-empresa; la diferenciación del producto como “la experiencia del consumidor con la marca” ya no basta, pues los productos son muy similares entre sí, pero los valores corporativos y la identidad de las empresas difieren unos de otros.

Las empresas detectan que sus clientes tienen una imagen empobrecida de ellas, pues solo las ven como entidades con ánimo de lucro. Dicha percepción perjudica a la compañía y la posiciona como entidad poco fiable y poco creíble para el público, pero le permite descubrir la necesidad de un enfoque sociológico y de las ciencias humanas para desarrollar su actividad empresarial; ese enfoque las ayudará a evolucionar hacia un pensamiento estratégico de responsabilidad y compromiso social. Dentro de este nuevo enfoque, las empresas empiezan a tener presente la necesidad de desarrollar otra serie de intangibles en su gestión para su supervivencia, diferenciación y superación, como una *identidad*, una *cultura corporativa*, una *comunicación y relaciones constantes con otros miembros* y una *buen reputación* (Casado, 2011). Según esta investigadora, las empresas buscan

“que el entorno reconozca una percepción positiva sobre su trayectoria [...], y que perciba que son *éticas, transparentes y responsables* no solo con sus públicos estratégicos, sino también con el resto de intermediarios y agentes del entorno en el que se mueve y actúa. [Así] se garantiza su sostenibilidad y contribuye al *bienestar económico y social del mercado* donde trabaja” (2011: 11).

c) *Mayor concienciación directiva y relación con los stakeholders*

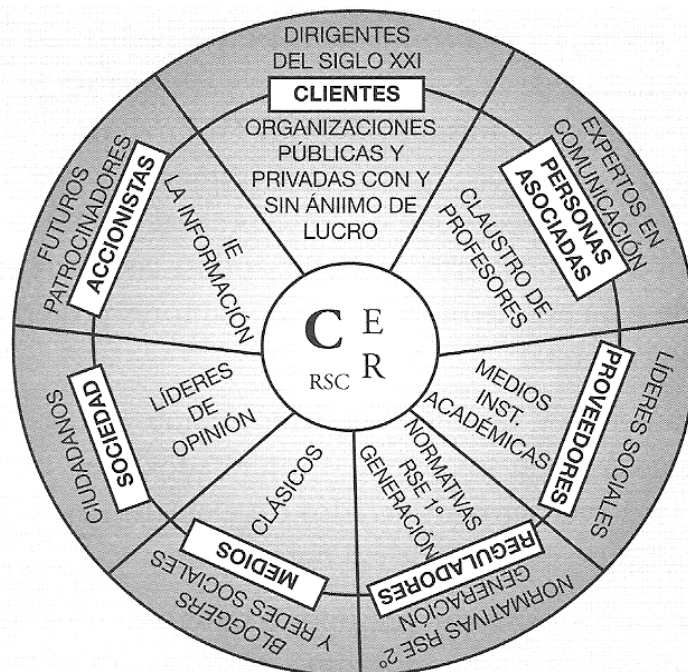
Al igual que sucede en cualquier otro ámbito, el mundo empresarial, cuya misión es crear riqueza a través de la producción y venta de bienes o servicios que demanda el mercado, está inmerso en un entramado de relaciones humanas de la sociedad en que vive. Para Bejumea (2011) la buena gestión empresarial consiste en “conocer los diferentes grupos de interés que le afectan e intentar optimizar el beneficio de su empresa, optimizando al mismo tiempo su relación con cada uno de estos colectivos” (2011: XIII). Como ya se ha adelantado, las empresas deben conocer su entorno económico, social y político, en el que han de identificar a sus grupos de interés o *stakeholders*, saber cuáles son sus intereses, cómo evolucionan dichos intereses en el tiempo y qué compromisos asume la empresa con ellos. A juicio de Carballido (2011), el concepto *stakeholder* presupone entender la empresa “no como una entidad aislada, sino como parte de un sistema más amplio y que se encuentra en constante relación con sus interlocutores” (2011: 189), de ahí que a la hora de tomar decisiones sea “fundamental considerar realmente sus intereses y procurar, por encima de todo, crear valor para los mismos” (2011: 190).

Durante la primera década del siglo XXI y hasta hoy, las grandes empresas entienden que deben estar conectadas con su entorno -con los llamados públicos estratégicos-, pues su funcionamiento no solo depende de las decisiones que se toman y de sus comunicaciones, sino también de las acciones, las percepciones y las reacciones que se producen dentro y fuera de la empresa, pues impulsan o contrarrestan su reputación. Para ellas, pues, la buena o mala reputación no solo se consigue con la comunicación, sino que para generar relaciones de confianza con sus públicos que sean sostenibles en el tiempo, los mensajes y los hechos de una organización deben estar alineados. Hoy en día, con el desarrollo de las TICs, las redes sociales, blogs, etc., ya no hay límites en los flujos de información sobre productos, servicios o marcas, y todos los públicos estratégicos opinan y se relacionan como usuarios de comunidades online. Por ello puede decirse que las empresas que garantizan su permanencia no son las más grandes, sino las que se adaptan más rápidamente a los cambios y son conscientes de que no dependen de sí mismas sino, sobre todo, de las relaciones de confianza con sus públicos.

Así pues, los *stakeholders* son componentes cruciales de la visión estratégica de cualquier negocio, aunque algunos importan más que otros a la hora de tomar

decisiones en función del entorno de la organización. Los componen accionistas, clientes, empleados y proveedores, y tras ellos se encuentran los que se podrían denominar ‘proveedores de intangibles’: la sociedad, que se configura como el mayor proveedor de intangibles, da lugar a dos nuevos grupos que, en función del factor cultural, no solo representan a la sociedad en sí, sino que aportan intangibles de gran consideración entre las empresas. Por un lado se encuentra el *gobierno/administración pública*, y por el otro los *medios de comunicación*. No se trata únicamente de dos *stakeholders* relevantes; según Rodríguez-Cánovas (2011), “aun dependiendo del entorno geográfico, se trata de dos jueces de nuestra reputación corporativa que han de ser considerados para entender la realidad y estar en la realidad” (2011: 11). Por su parte, la *Cátedra de Comunicación Estratégica Responsable* del IE Business School los divide en *stakeholders internos* -accionistas, clientes, personas asociadas y proveedores, que considera “socios”- y *externos* -reguladores sociales, medios de comunicación y sociedad en general-. Todos ellos conforman el “mapa de *stakeholders*” en torno al cual gira toda su actividad (fig.6).

Fig. 6. Mapa de *stakeholders*



Fuente: *Cátedra de Comunicación Estratégica Responsable* del IE Business School (en Carballido, 2011: 190)

Además, y al amparo del *stakeholder* gobierno/administración pública como regulador y proveedor de intangibles, han aparecido múltiples organizaciones en el llamado *Tercer Sector*, como ONGs o colegios profesionales que también crean intangibles -estándares de lo que está bien y lo que está mal-, desde donde ejercen gran influencia en toda la sociedad. En relación a los medios de comunicación, es evidente su influencia en la RC de la empresa; gestionar dicha reputación es una de las máximas prioridades en las agendas de todos los líderes de organizaciones privadas, públicas y del Tercer Sector.

### 3.3. DE LA DIPLOMACIA POLÍTICO-ECONÓMICA A LA *DIPLOMACIA CORPORATIVA*

La creciente demanda de credibilidad, transparencia y fiabilidad en todas las informaciones y comportamientos ha hecho que la gestión de los intangibles adquiera mayor relevancia para la dirección estratégica de las compañías, al igual que la integración de algunas *áreas políticas* para la representación de intereses. Las Relaciones Institucionales, la RSC, la reputación corporativa y el *lobby* se han convertido, por separado, en instrumentos de gran relevancia como palancas de generación de valor e influencia, mientras que, sobre todo en el exterior, el auge de la DC ha permitido que las grandes EMNs dejen gradualmente de necesitar la intervención de los servicios diplomáticos tradicionales durante el proceso de DCom para establecer, por su cuenta, sus propios *cuerpos diplomáticos corporativos*; en opinión de Saner y Yiu (2005), los diplomáticos corporativos deben ser quienes negocien, renegocien y lleven a cabo compromisos con las autoridades locales, y también quienes muestren sensibilidad ante los deseos y demandas del creciente número de ONGs -locales e internacionales- que vigilan las actividades de las EMNs. Por su parte, Ordeix-Rigo y Duarte (2009) sostienen que si las empresas se implican en la DC, podrán aumentar su poder y legitimidad, pues de ese modo no satisfacen únicamente una demanda de mercado, sino también una demanda social pública. Pero, ¿de dónde procede el concepto de diplomacia corporativa?

Tradicionalmente, los objetivos principales de la diplomacia clásica han sido la cooperación política internacional, la seguridad y el mantenimiento de la paz a través de herramientas como la recogida de información o *inteligencia*, las acciones de apoyo y de defensa -*advocacy*- de los intereses nacionales y la representación de

intereses en una negociación; es decir, durante siglos ha sido toda una actividad esencial de *poder*, pues ha permitido a las naciones lograr sus objetivos en política exterior sin recurrir a la propaganda o a la coerción militar. No obstante, los profundos cambios de orden global que experimenta la sociedad en los últimos tiempos han modificado estos objetivos y determinado un papel primordial para las relaciones económicas internacionales, de ahí que lo que se conoce como la *diplomacia económica* se haya consolidado como el objetivo prioritario de cualquier política exterior. Históricamente, la DE ha consistido en un ejercicio de naturaleza comercial desempeñado, entre otros, por cónsules de España, Francia, Inglaterra o los antiguos Estados de *Génova* o *Venecia*, este último instaurador de la diplomacia moderna de carácter permanente con el establecimiento de misiones en Roma y Constantinopla; el de la diplomacia veneciana de los siglos XV y XVI con sus embajadores u *oratores* es, de hecho, un ejemplo histórico de que una adecuada articulación de los intereses público-privados en el exterior puede proyectar el poder de un país por encima de sus dimensiones y sus capacidades económicas y militares. Aquellos emisarios eran, no obstante, meros delegados comerciales de sus países, retribuidos y protegidos por los soberanos de turno.

Sin embargo el concepto de DE fue cambiando gradualmente con el tiempo; otro ejemplo útil para entender el origen de este fenómeno puede hallarse en las Compañías de las Indias Orientales<sup>20</sup>, poderosas empresas que fueron creadas a principios y mediados del siglo XVII por ingleses, holandeses y franceses para proteger sus intereses comerciales en el sureste de Asia frente a los países cuya influencia había dominado hasta entonces en la zona: España y Portugal. Que estas compañías fueron el germen de las actuales y modernas MNEs es innegable; los Archivos de la Compañía Holandesa de las Indias Orientales<sup>21</sup> (VOC, por sus

---

<sup>20</sup> Inglaterra creó la *East India Company* (1600), Países Bajos la *Vereenigde Oostindische Compagnie* (1602) y Francia la *Compagnie des Indes Occidentales* (1664), lo que creó una feroz competencia comercial para dominar dichos territorios. Algo similar, por otra parte, a lo que sucede hoy entre EMNs que compiten en un mismo mercado de un país concreto.

<sup>21</sup> Toda la información sobre el programa de cooperación TANAP ('Towards a New Age of Partnership') puede consultarse en la web [www.tanap.net](http://www.tanap.net)

siglas originales) afirman que esta fue la “primera multinacional del mundo<sup>22</sup>” y que eclipsó a sus rivales en el comercio de Asia:

“Entre 1602 y 1796, la VOC envió a casi un millón de europeos a trabajar en el comercio de Asia a bordo de 4.785 barcos [...]. Por el contrario, el resto de Europa en conjunto envió solo 882.412 personas entre 1500 y 1795, mientras la flota de la Compañía Inglesa (después Británica) de las Indias Orientales, la mayor competidora de la VOC, estaba en un lejano segundo lugar con un tráfico total de 2.690 barcos [...]”.

No obstante, aquí el comercio solo era una de sus actividades, pues también ejercían una gran influencia política<sup>23</sup>: fundaban bases militares y armaban los barcos comerciales para luchar en el mar, mantenían ejércitos privados, firmaban tratados con gobernantes locales y luchaban contra las naciones vecinas y entre sí, por lo que, en muchos sentidos, se comportaban como Estados independientes. He aquí el primer momento en el que podría hablarse de *acciones de DC*, pues eran relaciones *diplomáticas* realizadas por personas privadas (los representantes de la Compañía y la autoridad pública del país con quien tenía relaciones comerciales) pero donde las empresas asimilan en su imagen y en sus funciones la *identidad y las características* de sus Estados de origen. En concreto, se sabe que los holandeses habían firmado contratos irrevocables con los habitantes de las islas para obtener la exclusiva de las exportaciones locales, y que cuando Portugal trató de expulsar a los holandeses, el comercio asiático pasó a adquirir una *dimensión política* plena y se convirtió en asunto de Estado<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> <<http://www.tanap.net/content/about/heritage.cfm>> Consultado el 17.10.2015.

<sup>23</sup> "Compañía de las Indias Orientales. Conquista europea de La India", *Historia y Biografías* <[http://historiaybiografias.com/india\\_britanica](http://historiaybiografias.com/india_britanica)> Consultado el 17.10.2015.

<sup>24</sup> "La VOC (Compañía de las Indias Orientales) en Asia. Mercados", Univ. de Cádiz. <[https://ocw.uca.es/pluginfile.php/454/mod\\_resource/content/1/LA\\_VOC\\_COMPANIA\\_DE\\_LAS\\_INDIAS\\_ORIENTALES.pdf](https://ocw.uca.es/pluginfile.php/454/mod_resource/content/1/LA_VOC_COMPANIA_DE_LAS_INDIAS_ORIENTALES.pdf)> Consultado el 17.10.2015.



Tres siglos más tarde, concretamente entre 1948-1952, el Plan Marshall<sup>25</sup> constituyó la mayor estrategia de DE desplegada hasta entonces por una nueva potencia surgida tras la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos, que supuso la expansión por casi toda Europa de sus multinacionales, las cuales aún hoy día son aceptadas como empresas nacionales pese a seguir manteniendo la marca del país de origen. Con dicho contexto como telón de fondo, en 1966 Christian Herter Jr., por entonces director general del Departamento de Relaciones Gubernamentales de la petrolera Socony, advertía de que esas inversiones en Europa habían creado toda una serie de *nuevas relaciones* -entre ciudadanos americanos y extranjeros, entre empresas americanas y extranjeras, entre empresas americanas y gobiernos extranjeros- que habían traído consigo nuevos problemas cuyas soluciones “solo pueden funcionar mediante la práctica continua de una diplomacia corporativa inteligente e imaginativa” (1966: 407).

Así, ante el Instituto Nacional de Economía Petrolera alegó que las razones de esos problemas eran que las empresas americanas debían ahora operar en una estructura política mundial que se había visto alterada radicalmente durante las dos últimas décadas; que la naturaleza de la competencia internacional se había transformado, compitiendo cada vez más con “empresas que pertenecen parcial o completamente a gobiernos y tras cuyos esfuerzos comerciales se despliega toda la fuerza de su maquinaria diplomática nacional” (1966: 407); y que sufrían “el cambio de actitud de nuestros viejos amigos y aliados de Europa Occidental, así como de otras naciones desarrolladas, hacia las inversiones norteamericanas” (1966: 408). Es decir, un clima político frustrante, una competencia ascendente y cambiante, al tiempo que un creciente proteccionismo y mayor regulación. Nada que no resulte familiar en pleno siglo XXI.

La *influencia*, esa es la clave. Sobre todo cuando, en la actualidad, el entorno de las relaciones económicas internacionales lo componen complejos patrones de interacción e interdependencia. Así, por un lado se constata que, como parte del

---

<sup>25</sup> El *European Recovery Program*, conocido como *Plan Marshall*, lo impulsó el Secretario de Estado norteamericano George C. Marshall para reconstruir Europa y ayudar a los países europeos a pagar su deuda -también para detener la creciente influencia soviética-. España y Finlandia no recibieron ayuda por haber colaborado con el régimen nazi.

impulso procedente de la globalización, las empresas se sienten muy atraídas por la expansión a través de la fusión, la adquisición y otras formas cooperativas, de ahí que intensifiquen sus esfuerzos para influir sobre las políticas nacionales e internacionales en su favor; asimismo, las empresas transnacionales conforman alianzas interterritoriales para coordinar la posición de sus políticas y fortalecer sus esfuerzos de *lobby* directo con los reguladores internacionales y los gobiernos. Por el otro lado, los Estados mantienen una feroz competencia por las ganancias económicas y piden, a su vez, cooperación a otras naciones afines para moldear a las instituciones regulatorias en beneficio propio; estos países también compiten entre sí por atraer Inversión Directa Extranjera (IDE), desplazan a otros con el fin de acceder a mercados para sus compañías nacionales e intentan proteger a sus mercados domésticos con barreras arancelarias. Y a la vez, todos los países aumentan su cooperación en instituciones regulatorias como la Organización Mundial del Comercio (OMC), o en el contexto de la integración económica regional, como en la UE, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte o más recientemente el polémico TTIP que negocian desde 2013 EE.UU. y Europa<sup>26</sup>. Finalmente, dentro de estos patrones de interdependencia están también las ONGs, los actores no estatales que mayor influjo están ganando en los debates de política económica; y es que las ONGs han sabido organizarse y ejercer presión más allá de las fronteras nacionales con el objetivo de influir en el diseño de las políticas económicas internacionales.

Enfrentados a esta creciente interdependencia política y económica de los mercados y los Estados, tanto las corporaciones como los gobiernos se ven en la obligación de gestionar un entorno de relaciones fragmentadas que además son estrechamente observadas y evaluadas por las ONGs, quienes exigen una mayor responsabilidad y transparencia en sus acciones. ¿Y cómo hacen frente las EMNs

---

<sup>26</sup> El tratado comercial entre EE.UU. y la UE (TTIP, por sus siglas en inglés) vivió a finales de agosto de 2016 su penúltima crisis en la forma de un *doble relato*: por un lado las dudas de Francia y Alemania -el Gobierno francés afirmó que pediría dar por terminadas las negociaciones, sumándose así a las voces contrarias en el país germano (Europa Press, 2016); por el otro, la insistencia de Washington y Bruselas en continuar -desde EE.UU. quieren tener un texto “antes de que finalice el año” (Sánchez, 2016b); y para la UE, “las negociaciones no han fracasado” (ibíd.).

a esta situación? Dada la necesidad de gestionar correctamente las relaciones con los *stakeholders* clave, no solo para acceder a mercados sino para evitar potenciales conflictos a la hora de operar en entornos internacionales, algunas de estas EMNs han decidido iniciar ofensivas “diplomáticas” en diferentes escenarios y mediante diversos canales de comunicación que les permiten encargarse de estos asuntos y ejercer influencia al más alto nivel. Basan, pues, su estrategia de acción económica exterior en la diplomacia corporativa.

### 3.3.1. Definiciones de diplomacia corporativa

La DC es un nuevo concepto derivado del concepto original de diplomacia vinculado al contexto político y de relaciones internacionales, si bien ha visto aumentar su alcance y aplicación; se trata de un fenómeno social vivo, dinámico y en proceso de consolidación que apenas ha gozado de atención en ramas como la *economía política*, la *organización de empresas* o la *estrategia corporativa* (Asquer, 2012: 53), por lo que la mayor parte de la literatura existente procede tanto de ramas académicas como profesionales de disciplinas tangenciales como la comunicación, el marketing, la publicidad o las relaciones públicas. Esta escasez de literatura no implica, sin embargo, que las multinacionales no desarrollen diversas actividades para gestionar sus relaciones diplomáticas con otras empresas y entidades; para referirse a estas acciones vinculadas a establecer y mantener relaciones cordiales y cooperativas se suelen emplear términos como relaciones públicas, contactos colaborativos o responsabilidad social corporativa (ibíd.), además de otros como relaciones institucionales. Por ello y por la diversidad de funciones que la DC está llamada a cumplir, acotar su significado en el mundo de las EMNs puede ser de todo menos sencillo.

No obstante, en los últimos años ha habido cada vez más interés con autores como Susan Strange (2000), Steger (2003), Saner y Yiu (2003, 2005), Watkins (2007) Ordeix-Rigo y Duarte (2009), Asquer (2012), Riordan (2014) o Henisz (2014), que se han erigido en las fuentes de las que han surgido las principales definiciones de la DC, así como sus objetivos y sus métodos de evaluación. En todos los casos se considera que esta se desarrolla en el marco de *relaciones* de distinta naturaleza;

algo que, por cierto, ya señalaba Herter hace cincuenta años al indicar que la DC de Estados Unidos tenía dos objetivos indiscutibles:

“establecer las relaciones en el extranjero *-privadas, públicas y gubernamentales-* que no solo pongan de relieve la oportunidad de éxito comercial sino que sean esenciales para conseguirlo; segundo *-y aquí la diplomacia corporativa y política son virtualmente iguales-*, *construir y hacer perdurar el sentimiento de buena voluntad* por parte de los Estados Unidos, de su pueblo, de su sistema económico, sus organizaciones empresariales, sus instituciones políticas y *la validez de su cultura* en un mundo que cada día se torna más complejo” (1966: 407).

Así, en opinión de este profesional norteamericano, la DC la constituyen:

- a) En primer lugar, *personas*. Afirma Herter que la DC la conforma la gente que las empresas envían al extranjero, no solo sus empleados sino también sus esposas y familias, y que el éxito futuro de estas se basará cada vez más “en las capacidades humanas, en la habilidad de los americanos de establecer relaciones amistosas, honorables y duraderas con iguales en tierras foráneas” (1966: 409).
- b) Personas que *entienden* “los problemas, los objetivos y las motivaciones de otras que existen por las barreras entre distintas lenguas, bagajes, patrones de comportamiento, sistemas legales y conceptos” (1966: 409), para lo cual presta especial atención a la *formación* de los empleados en el exterior en áreas como la política, la economía o la cultura de destino, y a la inversión que debe hacer la empresa en este sentido.
- c) Personas que hacen uso de *los más altos atributos diplomáticos*, como sería “la infinita paciencia, la discreción, la flexibilidad a la vez que la firmeza, el dominio constante de su área, el juicio lúcido sobre los objetivos esenciales” (1966: 409).

En el año 2000, la investigadora Susan Strange argumenta que las *nuevas formas de diplomacia* surgidas de los cambios en la economía internacional han alterado las relaciones entre los Estados y las EMNs (Frieden, 2000: 60), así como

entre las propias empresas. De manera que, mientras la confluencia de objetivos comunes hace que corporaciones competidoras *se ayuden y cooperen* en el mercado mundial<sup>27</sup> creando un nuevos lazos diplomáticos a través de alianzas estratégicas y *joint ventures*, los Estados se ven en la necesidad de ser dirigidos *como empresas* y seguir la estructura financiera (ibíd., pp. 65); en este contexto, señala Strange, las EMNs son ahora *actores influyentes* para el curso de las relaciones transnacionales, como puede inferirse del papel que también ejercen ante las autoridades públicas y los reguladores para obtener leyes y normativas más acordes a sus intereses.

Por su parte, Steger (2003) discute el papel de la DC en el contexto de las relaciones entre *la empresa y su entorno*, definiéndola como:

“un intento de gestionar sistemática y profesionalmente el entorno de la empresa de modo que asegure que el negocio se ha realizado *sin sobresaltos*, básicamente con una ‘licencia para operar’ incuestionada y una interacción conducente a la adaptación mutua entre las empresas y la sociedad (en un sentido de co-evolución)” (2003: 6-7).

Asimismo, Watkins (2007), profesor del *International Institute for Management Development* (IMD), se centra más en las *relaciones entre los ejecutivos* o los *actores clave* que participan en los procesos de negociación de una empresa en el exterior, introduciendo en la ecuación el factor *anticipación*. Para él, la DC consiste en:

“El papel que los ejecutivos senior juegan en *anticipar el interés* de la empresa mediante la negociación y la creación de alianzas con actores externos clave, entre los que se encuentran gobiernos, analistas, medios de comunicación y ONGs”

Siguiendo el enfoque cognitivo-lingüista de George Lakoff, Asquer (2012) desarrolla el concepto de DC partiendo de *cinco dimensiones* con las cuales guarda una interrelación:

---

<sup>27</sup> Así, las empresas que formaron un consorcio para construir el AVE a La Meca, entre ellas una docena de españolas, planean presentar una oferta conjunta para un proyecto de alta velocidad en EE.UU. (Ruiz de Gauna y Morán, 2015).

- 1) Los *actores* con los que se relaciona;
- 2) El *contexto organizacional* (o inter-organizacional) en que opera;
- 3) Los *objetivos* de sus actividades;
- 4) *Cómo se produce el desarrollo* esas actividades;
- 5) El *tipo de actividades* realizadas.

Para completar este marco conceptual sitúa la DC en relación con conceptos que le son similares, como *diplomacia* (política), *diplomacia económica* o la *diplomacia comercial*, y con términos referidos a actividades íntimamente relacionadas con la DC, como: a) *la negociación*; y b) *las relaciones públicas*. Para Asquer, no se puede definir la DC sin conocer de modo preciso las actividades que contribuyen a esta, los objetivos de las mismas y el rendimiento eficaz que se quiere obtener de dichas actividades de DC. A partir de ahí, entiende la DC como “un conjunto de actividades dirigidas a la generación de condiciones favorables para llevar a cabo las actividades de una empresa y para la consecución de sus objetivos” (2012: 55), añadiendo que, si bien algunas de ellas están presentes en esos otros conceptos, la DC sabe combinarlas de forma selectiva y peculiar para favorecer las condiciones que repercutirán en el éxito de los negocios. Para él, por tanto, la DC

“[...] se circunscribe dentro de un área de actividades relacionadas con *crear y captar oportunidades* de negocio, *proteger la imagen y la reputación* de la empresa, *influir en la formulación de legislaciones y prevenir conflictos*” (2012: 59)

El investigador más prolijo hasta el momento en esta materia es el profesor de Wharton (Universidad de Pensilvania, EE.UU.) Witold J. Henisz, quien afirma que la DC “crea valor real de negocio” (2014: xii) y quien además considera clave reducir la distancia entre *stakeholders*, integrando estratégicamente las diferentes funciones vinculadas a relacionarse con ellos:

“mientras bajan los *costes de la comunicación* [...], el valor del accionista se crea y protege cada vez más a través de la *integración estratégica* de las funciones orientadas a los *stakeholders* [...] los asuntos gubernamentales, las relaciones con los *stakeholders*, la sostenibilidad, la gestión del riesgo empresarial, las relaciones con la comunidad y las comunicaciones corporativas” (2014: xii).

A juicio de Henisz, la DC tiene lugar en el contexto de la búsqueda externa de riqueza por parte de las empresas, tanto en mercados emergentes, como en los fronterizos y extranjeros (en Kobrin, 2014), donde se hace necesario interactuar con *stakeholders* más numerosos y diversos en relación a las ideologías y filosofías económicas, historias y bagajes idiomáticos y culturales (ibíd.). Así, para este investigador (en Kobrin, 2014), la DC es

“La capacidad, a nivel ejecutivo, de crear y mantener relaciones con los *stakeholders* externos y cumplir con las mayores necesidades o los mayores objetivos de dichos *stakeholders* de forma que se genere valor a la empresa”.

En España, Ordeix-Rigo y Duarte (2009) examinan cómo la DC contribuye a potenciar la *legitimidad y la influencia* de las empresas dentro de un sistema social dado, es decir, se centran en las relaciones *empresa-sociedad civil*, sobre todo en el marco de las corporaciones que operan en el exterior y que deben adaptarse a la comunidad receptora. A este respecto, sostienen que los retos que afronta una empresa para ser aceptada en el extranjero han cambiado y que estas han sabido adaptarse bien a las nuevas exigencias, hasta el punto de que “cuando invierten en DC, las empresas están buscando adquirir *nuevos roles* en la sociedad” (2009: 556), sobre todo de tipo institucional. A su juicio, la empresa ha experimentado un proceso evolutivo que ha hecho que hoy día uno de sus activos más importantes sea “la capacidad [...] de obtener ‘licencia para operar’ mediante el cumplimiento de las expectativas de sus numerosos *stakeholders*” (2009: 554), sobre todo en un mundo donde las malas prácticas empresariales han minado la confianza en las EMNs. Para tal afirmación se basan en los postulados de Post et al. (2002), quienes señalan que

“La legitimidad de una corporación contemporánea *como institución* dentro de la sociedad -su carta social o *licencia para operar*- depende de su capacidad de cumplir las expectativas de un cada vez más numeroso y diverso elenco de integrantes” (2002: 9).

Esto, recuerdan Ordeix-Rigo y Duarte, representa un amplio cambio en la lógica empresarial, que pasa de un modelo de compañía basado en los *accionistas*

a un modelo de empresa con una visión más centrada en los *stakeholders*. Así pues, para ellos la DC es “una forma válida para que las organizaciones extiendan su poder e influencia sociales y lograr así su estatus como instituciones dentro de la sociedad” (2009: 557).

También Oliver (2010) entiende la DC en términos relación *con la sociedad*, si bien la vincula a la diplomacia tradicional al concebirla como “el poder blando de la sociedad civil, [...] la diplomacia de los ciudadanos, de las empresas y de las organizaciones, complementaria a la diplomacia de los Estados” (2010: 59), un fenómeno que cree posible gracias a la aparición de muchos y nuevos jugadores en las relaciones internacionales de un sinfín de redes informales. Por su parte, Llorente (2011) la concibe como una “herramienta de gestión directiva que busca hacer uso de las habilidades y los conocimientos que un estadista utiliza para gestionar los asuntos de Estado” (2011: 49); a su juicio, “en la analogía semántica que lleva implícito el propio concepto, asimila la consecución de los objetivos de las empresas y las instituciones financieras a los asuntos de Estado” (2011: 49).

Cabe destacar, además, la contribución de Antonio Camuñas, presidente de *Global Strategies*, empresa pionera de la DC en España desde hace más de 25 años. En su opinión, la DC no es sino “un instrumento complementario a las labores de la diplomacia clásica desarrollada por los Estados” (2012: 17) que nace para cubrir las necesidades de unas empresas cuyo papel ha cambiado de modo muy notable en las dos últimas décadas, ya que

[...] han tomado conciencia de su mayor autonomía frente a los poderes públicos y de las carencias de estos últimos para contribuir rápida y diligentemente en la resolución de sus conflictos y crisis en otros mercados siguiendo el patrón propio de la diplomacia internacional, de los servicios diplomáticos nacionales” (2012: 112).

Camuñas, que introduce la resolución de conflictos o *gestión de crisis* como elemento clave para la dirección estratégica de la DC, añade que esta herramienta sirve para dar salida a una realidad más necesaria que nunca -“las empresas tienen la misma necesidad que los Gobiernos de estar presentes y operar en muy distintos mercados” (Anexo 1, pp. 383)-, de ahí que la DC sea “una traslación de algo que estaba reservado al ámbito político, al de los Estados [...] desde la que



las empresas y los empresarios tienen un papel muy parecido al que puede ser tradicional de los estadistas" (pp. 384). Finalmente, entre las definiciones en la bibliografía actual destacan la de Pin (Manfredi, 2012) para quien la DC consiste en "el desarrollo instrumental de la estrategia de reputación de la empresa en relación con los poderes públicos", y también la de Manfredi (2015), que entiende la DC como "la aplicación de las prácticas, los principios y los usos diplomáticos a la gestión de asuntos de interés público de las organizaciones de naturaleza privada".

La DC es, por tanto, una estrategia que surge al amparo del creciente poder de algunas EMNs como configuradoras de los nuevos mapas de influencia y que hoy día coexiste con otros tipos de diplomacia (figura 7) en los que se inspira y a los que complementa desde una perspectiva empresarial. Como puede verse, son muchos y muy diversos los *conceptos clave* y enfoques considerados a la hora de abordar el estudio de la DC: *construir y mantener relaciones positivas en el extranjero con los diferentes stakeholders; relaciones públicas; relaciones institucionales; capital relacional; estrategia; influencia; RSC; sostenibilidad; negociación; diplomacia; diplomacia económica; diplomacia pública y comercial; protección de la imagen y la reputación de la empresa; influir en la formulación de políticas; conseguir objetivos e intereses en entornos favorables; generar oportunidades de negocio; prevención de conflictos; creación de valor real de negocio; gestión del riesgo empresarial; asuntos gubernamentales; comunicaciones corporativas; legitimidad; nuevos roles en la sociedad; licencia para operar; los asuntos de Estado; o desarrollo instrumental de la estrategia de reputación en relación con los poderes públicos* son ejemplos de lo que implica la apuesta por una dirección estratégica en entornos internacionales basada en la DC.

Aunque en general todas estas definiciones comparten elementos comunes que ponen en valor la gestión de las relaciones, la influencia y la consecución de los objetivos e intereses de la empresa, en la presente investigación se considera que la actual estrategia de DC llevada a cabo por algunas EMNs en su aventura exterior es equiparable a la maquinaria diplomática que el Estado pone en marcha cuando da apoyo a sus empresas nacionales, lo que les otorga un *rol similar al de su país de origen*; en este sentido, teniendo en cuenta el actual marco de influencia global en que transitan las EMNs, con la creciente importancia de los intangibles como palancas de generación de valor y donde ganan cada vez más terreno el *soft*

Figura 7. Mapa conceptual de los tipos de diplomacia

Tipología	Interacción	Objetivos	Plazos	Fines	Instrumentos	Encargado	Papel
Diplomacia clásica	Estado - Estado Estado - OOI	Construir/mantener buenas relaciones entre Estados	Corto-medio	Acuerdos Convivencia Desarrollo Paz Gestión crisis	Inteligencia Geopolítica <i>Hard power</i> Negociación <i>Networking</i> Influencia	Jefe del Estado Gobernantes Diplomático de carrera	Facilitador
Diplomacia comercial	Estado origen - EMN-Estado anfitrión	Apoyo a empresas Socios / clientes Valor añadido Exportaciones Atracción de IDE	Medio-largo	Inversiones Comercio Imagen Reputación	Asesoría Inteligencia Geoeconomía Marca-país <i>Networking</i> Influencia	Jefe del Estado Gobernantes Represen. Estado Organis. públicos Técnico comercial Técnicos locales	Comercial Vendedor
Diplomacia pública	Estado-sociedad civil extranjera- EMN	Moldear la opinión y percepción de los públicos extranjeros hacia el Estado	Medio-largo	Opiniones y percepciones favorables Influencia	<i>Soft power</i> Comunicación Activ. cultural y académica	Múltiples agentes públicos/priv. Gobernantes Industria cultural	Polo de atracción Persuasión
<b>Diplomacia corporativa</b>	<i>Stakeholders</i> ext.: EMN -Estado EMN -EMN EMN -sociedad	Información Buena reput./imagen Anticipar conflictos Represen. intereses Influencia	Corto-medio	Valor real: -Negocios -Poder -Legitimidad -Competitividad.	Inteligencia <i>Networking</i> <i>Soft power</i> Reputación <i>Lobby</i> Comunicación	Empres. privadas Ex políticos Altos ejecutivos <i>In-house counsel</i> Nuevos profesionales	Ejecutivo empresarial

Fuente: elaboración propia

*power* y las estrategias *no de mercado*, se hace necesario sintetizar y complementar estos elementos con varios conceptos fundamentales que se analizarán en páginas posteriores: la *inteligencia competitiva*, el *networking* con los *stakeholders* externos, la *reputación corporativa* y la estrategia de *representación y defensa* de intereses.

La DC, como se verá desde el siguiente capítulo de esta tesis, está llamada a ocupar ese espacio donde convergen la política, los negocios y la sociedad civil a través de la integración estratégica, en la empresa, de las diferentes funciones vinculadas a la relación con los *stakeholders* clave.

### **3.3.2. Corporate vs business diplomacy: una definición integral de diplomacia corporativa**

Antes de pasar a aportar una definición propia del concepto, es conveniente realizar una breve acotación sobre la distinción que algunos autores hacen entre la *diplomacia corporativa* (*corporate diplomacy*) y la *diplomacia de los negocios* (DN, o *business diplomacy* en inglés), un matiz que los autores consultados no mencionan (unos, como Strange y Riordan, usan el término *business diplomacy* para referirse a las relaciones de las empresas con los gobiernos, compañías extranjeras y actores internacionales no estatales, mientras que los demás emplean *corporate diplomacy*), aunque hay otros que sí, por lo que cabe advertirlo. En primer lugar se encuentra Ruël (2013), quizá el investigador más activo hoy sobre otra clase de diplomacia, la DCom<sup>28</sup>, quien alude a Ordeix-Rigo y Duarte (2009) para defender que la DC es un proceso que busca desarrollar el *poder* de una empresa dentro de una red de *stakeholders* sobre los que ejerce influencia, mientras la DN no guarda relación con el *poder*, sino con la *legitimidad* de la empresa, su *licencia para operar*. Por esto el holandés afirma que es la DN la que debería vincularse a las relaciones de las empresas con gobiernos y otros actores no estatales: en este sentido, considera más apropiado hablar de *DN Internacional*, cuando esta implica una relación a largo plazo entre empresas, gobiernos y otros actores extranjeros no estatales, o de *DN Nacional*, cuando los interlocutores son de su propio país. Así, define la DN internacional o *international business diplomacy* como:

---

<sup>28</sup> Diplomacia comercial. Ver epígrafe 2.3 de la presente tesis doctoral.

“las actividades de *representación y comunicación* que despliegan las empresas internacionales con representantes de gobiernos anfitriones y representantes no gubernamentales con el fin de establecer y prolongar una relación positiva para mantener la legitimidad y una ‘licencia para operar’” (2013: 41).

Para el investigador de esta tesis doctoral, la naturaleza internacional que el *Diccionario de la Real Academia Española* otorga al término *diplomacia*<sup>29</sup> descarta el poder hablar de *diplomacia de los negocios nacional*, considerando más apropiado encuadrar dicha función en el ámbito de las *Relaciones Institucionales* (nacionales), que en países anglosajones como Estados Unidos suelen denominarse *Government Affairs* o *Public Affairs*.

Por su parte, para Saner y Yiu (2003) la función diplomática orientada a los objetivos de una EMN debería “asegurar la continuidad y la cohesión estructural dentro de su diversa red de compañías filiales y subsidiarias” (2003: 14). Ya que la *función diplomática* en una empresa puede dar lugar a confusión por la amplitud del concepto, entienden que tal función de continuidad y de cohesión estructural podría dividirse en dos subfunciones: la *diplomacia corporativa* y la *diplomacia de los negocios* (figura 8).

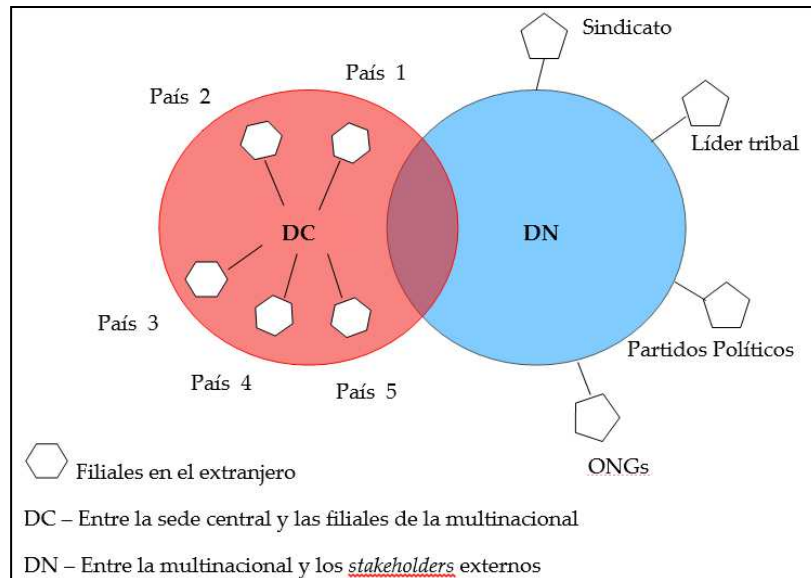
Así, parafraseando a Hofstede, estos autores explican que la DC consiste en *dos roles organizativos* que son clave para la buena coordinación de una EMN, en concreto el *director de la unidad de negocio* de un país y el *diplomático corporativo*. Según señalan, el primero “debería poder funcionar en dos culturas: la cultura de la unidad de negocio y la cultura corporativa que, normalmente, suele verse muy afectada por la nacionalidad de la corporación global” (2003: 14) y el segundo rol debería desempeñarlo “un local u otro nacional impregnado por la cultura corporativa, multilingüe, con una formación profesional diversa y con experiencia de vida y trabajo en varias culturas extranjeras” (2003: 14). A su juicio, se trata de *dos papeles* “esenciales para hacer funcionar las estructuras multinacionales, como

---

<sup>29</sup> La primera acepción de *diplomacia* (del francés *diplomatie*) que la RAE incluye en su web la define como la “rama de la política que se ocupa del estudio de las relaciones internacionales”. Y la segunda es: “El conjunto de los procedimientos que regulan las relaciones entre los Estados”. <<http://dle.rae.es/?id=DpX8hAI>> Consultado el 19.02.2016.

personas de enlace en las diferentes sedes o bien como *directores provisionales* para nuevas operaciones” (2003: 14).

Fig. 8. Diplomático corporativo vs diplomático de los negocios



Fuente: Elaboración propia, basada en Saner y Yiu (2003: 15)

En contraste con la anterior, Saner y Yiu entienden que el objetivo de la DN es hacer que el *entorno externo* de sus filiales sea propicio para el desarrollo de actividades empresariales; y es que -explican- las exigencias de las comunidades locales sobre la forma de actuar de la empresa limitan el grado de libertad de su comportamiento corporativo, mientras que la mala gestión de los *grupos de interés* y *de presión* externos podría generar pérdidas millonarias, bien en costes o en oportunidades de negocio. Por ello, creen que la DN debe gestionar “los puntos de contacto entre la compañía global y sus múltiples homólogos no empresariales y grupos de interés externos” (2003: 15). Un diplomático de los negocios deberá:

“negociar con autoridades del país anfitrión, entrar en contacto con ONGs locales e internacionales para ejercer influencia en la agenda local y global, colaborar en la definición de la estrategia de negocio y las políticas en relación con las expectativas de los *stakeholders*, llevar a cabo negociaciones bilaterales y multilaterales, coordinar campañas internacionales de relaciones

públicas, recoger y analizar información pertinente procedente de los países anfitriones y las comunidades internacionales” (2003: 15).

Aunque la distinción que hacen Saner y Yiu es de sumo interés, a efectos de la presente tesis doctoral sendos términos *diplomacia corporativa* y *de los negocios* se consideran lo mismo, luego su uso puede ser indistinto. No obstante, se manejará aquí la primera acepción, la de *diplomacia corporativa*, en línea con usos similares en ámbitos como la comunicación y el marketing, donde *comunicación corporativa* y *marketing corporativo* guardan relación con tales cometidos *en y desde* la empresa. En este caso se asume que la DC integra tanto la *función organizativa*, es decir, las tareas de mantenimiento de las relaciones internacionales entre la matriz y las distintas filiales y subsidiarias, como la *función externa*, de relación con gobiernos, comunidades locales, grupos de interés y de presión extranjeros con el fin de crear entornos propicios para los negocios. Con los citados elementos, este investigador se encuentra en condiciones de aportar una primera definición de lo que entiende como diplomacia corporativa:

*La diplomacia corporativa es la capacidad de influencia política, social y cultural de una empresa para propiciar entornos favorables a sus intereses en mercados exteriores, gracias a estrategias no de mercado y a una serie de herramientas propias de la diplomacia estatal, con las que obtiene una legitimidad similar a la de su país de origen y, con ella, una ventaja competitiva.*

El auge de la DC es ya una realidad, razón por la que se hace cada vez más necesario contar con alguien bien dentro o fuera de la empresa que sea capaz de dominar los entresijos sociales y económicos de la zona de interés; profesionales que tengan habilidades para comprender las complejas relaciones entre ámbitos cruciales en el mercado global, como son la política, la economía, las relaciones internacionales y la comunicación. Esto ha provocado que algunas empresas se planteen nuevos modelos de gestión con unos componentes de orden político, de comunicación, de negociación, posicionamiento público y relaciones al más alto nivel que se está incorporando paulatinamente a su cuadro de mando.

#### 3.4. FUNCIONES ASOCIADAS A LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

El creciente flujo comercial de productos y servicios a través de las fronteras nacionales está teniendo grandes implicaciones para las empresas que emprenden la internacionalización y también para las EMNs, dada la creciente complejidad del entorno operativo y la necesidad de gestionar de manera eficaz las relaciones con los *stakeholders* críticos. En efecto, por un lado, hoy más que nunca, el entorno donde las empresas desarrollan sus actividades tiene un nivel de *transparencia y visibilidad* desconocido hasta el momento (Llorente, 2012: 20), mientras que, por el otro, aquellas empresas que deciden operar en el extranjero aprenden que cada Estado, región y comunidad tiene unos *rasgos propios*, una forma de ser y actuar particulares que las hacen distintas; un ejemplo de ello es la dificultad que una EMN farmacéutica puede tener para introducirse en España, al deber tratar en su campo con diecisiete sistemas sanitarios distintos en función de cada comunidad autónoma. Además, no hay que olvidar que la presencia de las EMNs en entornos inestables las abre a una serie de *riesgos geopolíticos* y de otra índole no comercial que pueden afectar a sus resultados económicos y sus operaciones en el exterior, lo que hace vulnerable la reputación de esas empresas en sus países de origen. No es de extrañar, pues, que los directivos empresariales comiencen a interesarse por adquirir capacidades y competencias diplomáticas que les permitan gestionar de modo adecuado las relaciones con sus múltiples *stakeholders*, sobre todo aquellos localizados en el extranjero. En esta forma de entender la gestión empresarial, contar con buenas relaciones entre los grupos de interés, saber quiénes son estos, dónde se les puede encontrar, cómo piensan, qué les preocupa, qué opinan sobre la actividad de la empresa y también cómo recabar su ayuda en determinados temas constituyen elementos clave de liderazgo e innovación que ayudan al éxito del negocio y a su viabilidad económica.

Como se señalaba en las páginas anteriores, la diplomacia corporativa es, en términos generales, *la capacidad de influencia política, social y cultural de una empresa en mercados exteriores*, lo que la convierte en una herramienta muy importante de la estrategia corporativa de la empresa; su objetivo es materializar ese *soft power* de la compañía, su capacidad de atracción o persuasión mediante la cultura, los valores o las ideas, y aplicarlo en las esferas política, cultural y económico-social a fin de obtener una ventaja competitiva que asegure la aceptación de la empresa

como una institución más en el mercado anfitrión. El auge de la DC es notorio y hay una demanda creciente de profesionales que sean capaces de comprender las complejas conexiones entre relaciones internacionales, los negocios, la política y la comunicación estratégica. Esto ha hecho que determinadas empresas se planteen innovadores modelos de gestión donde incluyen diferentes *cometidos y funciones* según la idiosincrasia, la actividad y las circunstancias propias de cada empresa.

En este sentido, el hecho que la DC absorba elementos de otras áreas de gestión hace que el modelo elegido se vea condicionado por el peso específico de una de ellas: la sostenibilidad, la comunicación, las acciones de *lobby*, la captación de mercados, las relaciones o la inteligencia competitiva son algunos ejemplos. Sin embargo, en la mayoría de formas que adopta la DC subyacen dos funciones comunes heredadas de la diplomacia tradicional: la *recogida y uso estratégico de información* y la *representación y defensa* del perfil público de la empresa. A partir de estas bases, algunos autores ofrecen su particular visión sobre el asunto, si bien suelen coincidir en los aspectos fundamentales (figura 9).

Así, Trujillo (2010) sostiene que tres son las funciones principales de la DC: *gestión de la información*, la *gestión de las relaciones* y la *representación y participación institucional*.

### **1. La gestión de la información.**

Esta función es, para esta investigadora, la que sostiene la credibilidad de la empresa, y debe tener una doble dirección:

- a) la *información externa* sobre las expectativas y demandas de los grupos de interés, que se obtiene a través del diálogo con estos, de la participación activa en diversas iniciativas empresariales y sectoriales, y con el trabajo documental de “escaneo y detección” de tendencias y movimientos
- b) la *información interna*. El diplomático corporativo debe hacer hablar a la empresa con *una única voz*, construir mensajes consistentes, argumentos sólidos y demostrables, y dotarla de un ideario en valores y actitudes que *sume en una misma dirección* cada vez que esta se manifiesta públicamente.



Figura 9. Comparativa de funciones de la DC por autores

	<b>Información</b>	<b>Representación/defensa de intereses</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Anticipación</b>	<b>Imagen y reputación</b>	<b>Negocio</b>
Saner & Yiu (2003)		-Influir en políticas -Trabajar con organismos reguladores internacionales -Preservar credibilidad y legitimidad de órganos representativos	Diálogo con <i>stakeholders</i> : creación capital social	Prevenir potenciales conflictos	Protección de la imagen y reputación en foros internacionales y canales comunicación	
Trujillo (2010)	Gestión de información externa e interna		Gestión de relaciones: representar a <i>stakeholders</i> y a la empresa		Representación y participación institucional: -imagen pública -identidad interna	
Camuñas (2012)	Conocimiento de la realidad		Diálogo con agentes sociales implicados	Anticipar riesgos	Reputación, credibilidad y percepción	
Asquer (2012)		Influir en la legislación		Prevención de conflictos	Protección de la imagen / reputación de la empresa	Crear/captar oportunidades de negocio
Henisz (2014)		-Asuntos gubernamentales -Sostenibilidad	Relaciones con: - <i>stakeholders</i> -la comunidad	Gestionar riesgos corporativos	Comunicación corporativa	
Riordan (2014)	Desarrollar redes de información	Desarrollar redes de influencia	-Identificar a <i>stakeholders geopolíticos</i> -Coaliciones entre ellos	Analizar los riesgos geopolíticos	Presión a colaboradores reticentes y problemáticos	
Manfredi (2015)	Comprender la economía global	Gobernanza asuntos públicos globales		Gestionar la incertidumbre		

Fuente: Elaboración propia

Para ello, sostiene Trujillo, es importante una correcta selección de *elementos clave de información* y de *públicos clave*: de los *internos* para provocar la acción, de los *externos* para modificar sus percepciones y sus actitudes hacia la empresa.

## **2. La gestión de las relaciones con los grupos de interés.**

También debe ir en una doble dirección:

- a) De un lado, debe representar a los *stakeholders* ante las distintas estancias de la compañía, velando por que su voz sea escuchada y tenida en cuenta a fin de transmitir la presión de la sociedad civil a los departamentos y áreas responsables de gestionar sus demandas.
- b) Del otro, debe representar a la *compañía*, sus intereses y preocupaciones estratégicas ante los grupos de interés.

## **3. La representación y participación institucional.**

Su objetivo es construir el perfil público de la empresa sobre los hechos y realidades. Según explica la ex directora del *Gabinete de Relaciones Institucionales y Diplomacia Corporativa* de *Sol Meliá Internacional*, a diario se trabaja gestionando las posibles incoherencias entre la *imagen pública* y la *identidad interna*, pero al hablar del perfil público lo que se hace es “proyectar externamente la personalidad de la empresa [para] influir en los públicos y [...] en sus comportamientos” (2010: 111). Para esto será crítico el manejo de información y necesaria la implicación de todas las áreas en la ejecución real de la acción, pues se trata de hacer que la empresa esté cada día más cerca de las expectativas de sus públicos.

Asimismo, Antonio Camuñas, presidente de la primera consultora de DC en España, *Global Strategies*, cree que la diplomacia corporativa cubre la mayoría de parcelas necesarias para asegurar la consecución de los objetivos empresariales:

[...] aquellas que contribuyen a la *reputación*, a la *percepción* y a la *credibilidad* de las empresas, propiciando un conocimiento acorde con la realidad y un diálogo fluido con todos los agentes sociales implicados [...] la capacidad de *prevenir y alertar* de los peligros [...] identificando los puntos débiles y

*tendiendo puentes* hacia aquellos ámbitos que pueden resultar conflictivos en el futuro" (2012: 111).

En la misma línea, Asquer (2012) señala que la DC se circunscribe en un área de actividades relacionadas con "crear y captar oportunidades de negocio, proteger la imagen y la reputación de la empresa, influir en la formulación de legislaciones y prevenir conflictos" (2012: 59). Por su parte, Hennisz (2014) afirma que la DC crea y protege el valor de los accionistas o la empresa a través de una integración estratégica de las funciones relacionadas con los grupos de interés, como pueden ser "los asuntos gubernamentales, las relaciones con *stakeholders*, la sostenibilidad, la gestión de riesgos corporativos, relaciones con la comunidad y la comunicación corporativa (2014: XII). De este modo -asegura-, al elevar la DC al nivel ejecutivo convergen los *negocios* con la *política* y la *sociedad*.

Para Saner y Yiu (2003), los *diplomáticos posmodernos* -que ellos clasifican en *corporativos* y *de los negocios*- admiten estos roles políticos y representativos y los engloban en seis tareas comunes, a saber:

- 1) *Influir en las políticas de orden político, económico y social* con el fin de crear las condiciones adecuadas para el desarrollo económico, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de otros *stakeholders*;
- 2) *Trabajar con organismos reguladores internacionales* cuyas decisiones afectan al comercio internacional y a las regulaciones financieras;
- 3) *Prevenir los potenciales conflictos con gobiernos extranjeros, ONGs y diferentes actores económicos*, buscando minimizar riesgos políticos y económicos;
- 4) *Hacer uso de los múltiples foros internacionales y canales de comunicación para proteger su imagen y su reputación (capital reputacional)*;
- 5) *Crear capital social* a través del *diálogo con todos los stakeholders* a quienes podría impactar el proceso de desarrollo y globalización económicos;
- 6) *Preservar la credibilidad y legitimidad de sus órganos representativos* de cara al público y sus propias comunidades.

En términos generales, estos diplomáticos deben tener competencias que les permitan interrelacionarse con sus respectivos *stakeholders* y clientes; llevar a cabo

negociaciones bilaterales y multilaterales; coordinar campañas internacionales de relaciones públicas; recoger y analizar información importante procedente de los países anfitriones y las comunidades internacionales; y llegar a los formadores de opinión, así como ganarse la confianza de aquellas personas que influirían en los resultados de su misión. Aunque, sobre todo, “estos diplomáticos posmodernos necesitarán *adoptar una mentalidad exterior* y ampliar su repertorio de papeles en cuanto a representación e interacción diplomáticas” (Saner y Yiu, 2003: 21).

En efecto, un *cambio de mentalidad* es necesario en la dirección estratégica de las empresas que operan en el exterior. Es lo que propugna Riordan (2014), quien aborda esta cuestión bajo la perspectiva del *riesgo geopolítico*. Según señala este profesor británico y antiguo miembro del Servicio Diplomático de Su Majestad, la inestabilidad del entorno internacional en el que operan las EMNs hace que estas deban enfrentarse a amenazas *directas*, como el terrorismo o el crimen organizado, y a otras *indirectas*, como los riesgos de expropiación o nacionalización, además de los problemas internos del país, como puede ser una guerra civil. En tal contexto, indica que las empresas no siempre pueden depender del apoyo de sus Estados o sus embajadas para defender sus intereses, ni del Derecho Internacional -como ya se apuntaba en páginas anteriores-, añadiendo que la gestión empresarial de hoy y las herramientas de *lobby* tan solo ofrecen soluciones parciales a los potenciales conflictos. Defiende, por contra, que la DC ofrece un nuevo enfoque que “busca adaptar *las habilidades y la mentalidad* del diplomático gubernamental a las necesidades de la empresa” (2014: 1), un concepto de gestión empresarial que se centra en el empleo estratégico de *coaliciones* de actores estatales y no estatales para poder determinar el entorno de riesgo geopolítico de la compañía (ibíd.). Por ello, entiende que una empresa que opera en el exterior bajo estas circunstancias debe contar con competencias de DC, entre las que incluye:

- 1) *Analizar los riesgos geopolíticos* para sus operaciones tanto a nivel global como a nivel del mercado específico;
- 2) *Identificar a los actores gubernamentales y no gubernamentales* (los denominados *stakeholders geopolíticos*) que conforman esos riesgos;
- 3) *Desarrollar redes de información e influencia* multinivel y heterogéneas;

- 4) Crear *coaliciones* entre los *stakeholders* geopolíticos sobre la base de intereses compartidos para poner presión sobre aquellos colaboradores reticentes y marginar a los *actores problemáticos* (2014: 2).

En esta misma línea, Chipman (2016) sostiene que la EMN debe tener una *política exterior corporativa* que cuente con una *auditoría geopolítica* y una *diplomacia corporativa* como sus dos elementos clave. En cuanto al primero de ellos, señala que las empresas suelen basarse en *informes de riesgo país*, pero que en una época de amenazas transnacionales y locales, las auditorías geopolíticas deben realizarse no solo a nivel estatal, sino también a otros niveles y esferas. Para ello propone:

1. Evaluar el *riesgo transnacional*;
2. Prestar atención y *mostrar sensibilidad ante las tendencias políticas regionales*. El fin es crear una base de apoyo geopolítico que las posicione para captar valor en el futuro. Así, por ejemplo, ante el énfasis de países como México, Chile, Perú y Colombia para configurar la *Alianza del Pacífico* -una iniciativa de integración regional y comercial iniciada en 2011-, Chipman defiende que a una empresa privada le pueda ir bien allí mientras que *apoye* los objetivos de dicha alianza.
3. *Evaluar el riesgo local* dentro del país, sobre todo en los que son normalmente percibidos como inestables. Por ejemplo Irak, ciertas zonas de México como el estado de Sinaloa, El Salvador, etc.;
4. No perder de vista los *riesgos domésticos o de áreas vecinas*. El más reciente es el referéndum sobre el *Brexit*, ante el cual muchas empresas iniciaron toda una campaña activa por la permanencia, calculando que su silencio en este tema político no iba en el interés de sus trabajadores y sus accionistas (2016: 40).

A la función de *evaluación geopolítica* de esa política exterior de la empresa le sigue la DC, que a juicio del investigador consiste en *cultivar amplias y profundas relaciones* tanto con el gobierno como con la sociedad del país donde opera, con un doble objetivo:

1. Fomentar la *capacidad* general de una empresa *para operar a nivel internacional*;
2. *Asegurar su éxito en cada país* donde se involucre (2016: 40)

Vincula además la DC con la *reputación internacional* de la empresa, que puede verse afectada por su éxito o su fracaso en cualquier país, y que del mismo modo, cuando es positiva, otorga a una empresa capacidad efectiva tanto para entrar en nuevos mercados como para salir de ellos si de modo repentino estos se vuelven *poco atractivos*. En este sentido, para Chipman existen *cuatro principios* que respaldan la estrategia de DC y que habría que seguir:

1. Desarrollar una *posición propia en política exterior*, más que manipular o ser manipulados por las políticas de su Estado de origen;
2. Donde sea posible, desarrollar *un carácter transnacional*, en el sentido de que 'cuanto más grande se hace una EMN, *más importante* es desarrollarlo'. Alega que cuando una empresa o un grupo inversor son vistos con un nítido origen nacional, se arriesga a llevarse la peor parte de una disputa política (2016: 42). Así, en 2008 la cadena de hipermercados Carrefour fue boicoteada en China como represalia por unas protestas celebradas en París por los manifestantes pro-Tibet. Su negocio se resintió, hasta que la EMN, con ayuda del gobierno Chino, fortaleció la defensa de sus credenciales internacionales señalando que *la mayoría de sus empleados en China eran chinos*. "Hoy la empresa no es vista como francesa sino como un actor globalizado transnacional en el mercado minorista" (ibíd.), recuerda este investigador.
3. *Diversificar las relaciones políticas* y reforzar así la implícita *licencia política para operar* que existe. Para el investigador, las empresas deben involucrarse con *todos los actores* y no intentar mitigar el riesgo geopolítico únicamente con buenos contactos gubernamentales o buenas prácticas sociales. En mercados de alto crecimiento donde la *política doméstica* es especialmente inestable, el equilibrio interno del poder entre los actores clave en las esferas económica y política debe vigilarse sin descanso. De nuevo viene a la mente el ejemplo de Repsol, que durante un tiempo estuvo en una cómoda posición en Argentina ya que un empresario muy cercano al entonces presidente Néstor Kirchner poseía un gran número de acciones en esta operación y estaba en su Consejo. Cuando la esposa de Néstor, Cristina Fernández de Kirchner, le sucedió en el cargo, nacionalizó la filial YPF y el principal contacto de Repsol ya no tenía poder para prevenirlo.

4. *No sabotearse a sí mismo.* El riesgo político no es algo que solo le ocurre a los espectadores corporativos. También puede estar provocado por una acción inapropiada de la empresa, como subestimar a antiguos socios o actuar con el fin de lograr valor para el accionista sin considerar las circunstancias locales. Y es que las empresas “necesitan una profunda comprensión de los *intereses políticos* y de *política exterior* de los países en los que invierten para poder estar ágiles a la hora de responder al cambio político” (2016: 43). Así, según Eboh (2016), en octubre del año 2015 MTN, un proveedor sudafricano de teléfonos móviles, fue multado con 5.200 millones de dólares en Nigeria por no haber cortado el servicio a cinco millones de abonados no verificados que no habían aportado sus direcciones cuando compraron las tarjetas SIM. El gobierno nigeriano había aprobado previamente una normativa que exigía el registro como medida de seguridad para intentar prevenir el empleo de móviles no rastreables por parte de grupos insurgentes como Boko Haram. En opinión de Chipman (2016), lo que se debería esperar de un simple observador de la política nigeriana -y más aún un gran inversor en el país- es que sepa que la batalla contra Boko Haram era *una de las prioridades* de mayor importancia a nivel nacional. Además, sostiene que MTN debería haberse aclimatado a la rivalidad entre su Estado de origen y Nigeria -las dos mayores economías del continente- y haber tenido la inteligencia diplomática para actuar con algo de sensibilidad en relación a las autoridades nigerianas.

Finalmente, Manfredi (2015) sostiene que la DC introduce en la agenda del primer ejecutivo tres perspectivas suplementarias a su gestión: la *gobernanza de los asuntos públicos globales*, la *gestión de la incertidumbre* y la *comprensión de la economía global*. A su juicio, solo así se puede diseñar y ejecutar una estrategia internacional adecuada al nuevo entorno abierto, global, digital y transparente. El diplomático influirá en el Comité de Dirección -añade- “cuando su comentario, su análisis, influye en la planificación, como una suerte de GPS institucional que sirve para mantener el rumbo de la compañía y asegurar la supervivencia a medio plazo”.

A primera vista, esta diversidad de funciones asociadas a la DC -*recopilación y análisis de información crítica*, la *representación y la defensa de intereses de la empresa*, las *relaciones o networking*, la *anticipación de potenciales conflictos* con una auditoría

geopolítica, por ejemplo; la *salvaguarda de la imagen y la reputación corporativas*; o la *búsqueda de oportunidades de negocio*- puede equiparar de manera muy notable la diplomacia *corporativa* de la empresa con la *comercial del Estado* (DCom), analizada en el capítulo 2 de la presente tesis; casi podría decirse que ambas conforman las dos caras de una misma moneda, donde cambia el sujeto que lleva la iniciativa, si bien los objetivos son prácticamente los mismos.

No parece existir, sin embargo, un *modelo estándar de gestión* de la DC que se aplique de manera uniforme, sino que cada compañía debiera encontrar su propio modelo y ajustarlo a sus propias características y circunstancias. Lo más lógico sería que el modelo que la empresa adopte esté directamente relacionado con el objetivo que quiere alcanzar y con el enfoque de la acción. Trujillo (2010) destaca, a modo de ejemplo, alguno de estos distintos modelos de DC:

*-DC con función comercial.*

Cuando la estrategia busca un posicionamiento agresivo desde el punto de vista comercial (proactiva o reactivamente). En tal caso el modelo de gestión tiene un fuerte componente de *inteligencia competitiva* y relación con organizaciones del sector y escrutinio del mercado; el diplomático tendrá entre sus funciones “el conocimiento y análisis de prácticas de la competencia, y sus relaciones y redes estarán enfocadas a la obtención de información y conocimientos de tendencias” (2010: 105).

*-DC con función de lobby.*

Cuando las relaciones con la administración pública y el diálogo con las comunidades locales sean el eje central sobre el que gire la actividad empresarial, con un fuerte peso de *aspectos regulatorios*. Así, cuando una compañía eléctrica o de telecomunicaciones quiere ampliar su red, encontrará útil y hasta necesario ganarse la confianza de la sociedad donde pretende entrar. Según Trujillo, algunas empresas crean oficinas o delegaciones en ciertos países incluso antes de comenzar a operar en ellos.



*-DC para la gestión de la oportunidad.*

Cuando la empresa percibe que la gestión profesional, proactiva y no impuesta de las relaciones con sus grupos de interés supone una oportunidad de *creación de valor*. Es una forma de darse a conocer a sus públicos y posicionarse ante ellos, un modelo planteado como un ejercicio progresivo de transformación cultural, de cambio en las relaciones y la forma de entender el rol de la empresa como actor público.

*-DC para la gestión de crisis.*

Este modelo surge con una orientación *reactiva*, en respuesta a un ataque o una crisis que condicionará su enfoque y ejercerá influencia sobre él: aspectos laborales, medioambientales, relaciones con las comunidades locales, etc.

*-DC 'informal'.*

Cuando la empresa está practicando la DC como una táctica más, pero sin recogerla en su estrategia, como ha ocurrido, por ejemplo, con el movimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que ha tomado forma sobre la base de actividades que, si bien ya se estaban realizando en las empresas, no se enmarcaban en este concepto.

Debido a la falta de sistematización de esta práctica en las empresas, estas suelen percibir la DC de modo distinto -herramienta de inteligencia de mercado, un modo de desarrollar alianzas empresariales, una forma de implicarse con los *stakeholders* externos, etc.-; no obstante, en esta investigación se considera que la gestión de la DC debe contar con una serie de *instrumentos básicos* que permitan establecer un *modelo de gestión integral* y sin los cuales sería difícil, llegado el caso, poner en marcha perfiles estratégicos como los mencionados arriba. 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 *stakeholders* 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.

En cualquier caso, parece claro que para interrelacionarse con su entorno de manera adecuada, en especial en contextos internacionales, la organización debe trabajar en el diseño de una estrategia *diplomática*, complementaria a la *corporativa* general, mediante la cual esta pueda trazar mapas de los ecosistemas, elementos y actores con los cuales se relaciona, analizar cómo favorecer la consecución de sus objetivos e incluso lograr anticipar potenciales conflictos. Una gestión estratégica, en definitiva, *no de mercado* pero sí de marcado carácter proactivo.

#### 4. INSTRUMENTOS DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

Como ya se ha analizado en capítulos anteriores, la globalización ha traído consigo toda una serie de cambios en el entorno de los negocios que demanda, a cada minuto que pasa, una mayor *anticipación* ante potenciales conflictos, mayor fluidez en la *comunicación* con los *stakeholders* clave y más *influencia* social, política y cultural por parte de la entidad si se quiere obtener la 'licencia para operar' en mercados exteriores. Así, por una parte, los tradicionales indicadores y medidores del riesgo, entre ellos el del *riesgo-país*<sup>1</sup>, no parecen ser suficientes para mitigar la creciente incertidumbre propia del entorno empresarial o la dificultad para tomar decisiones estratégicas ante elementos que trascienden el *mercado*: la inestabilidad jurídica o económica en determinados lugares del mundo, las crisis financieras, la regulación multinivel, los desastres naturales o incluso el terrorismo son algunos ejemplos. Además, hoy día importa conocer la identidad, la trayectoria, valores e incentivos de los actores globales que afectan la actividad empresarial y que son (potenciales) *stakeholders*; y por otra parte, también hoy existe una reflexión y unos estándares a seguir sobre el impacto de la actividad empresarial en las sociedades donde se inscribe, sobre sus implicaciones éticas, sociales, políticas y/o culturales.

Las empresas, y más concretamente las EMNs, son los principales sujetos de la globalización debido al enorme impacto que provocan en términos económicos, políticos, sociales, culturales e incluso medioambientales; los factores señalados anteriormente hacen que de modo gradual cambien los objetivos de estas EMNs, lo que se traduce en nuevas líneas de acción y en una nueva *gestión estratégica* que

---

<sup>1</sup> El *riesgo-país* no es sino "la probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales, o por desastres naturales, en un país determinado" (Iranzo, 2008: 12), y comprende el riesgo de impago de la deuda externa soberana (*riesgo soberano*) y de la deuda externa privada. Entre los factores que se analizan están los *mercados*, que aportan información valiosa mediante indicadores como el *spread* soberano -diferencia del tipo de interés de la deuda soberana en dólares emitida por países emergentes respecto al tipo de interés de los bonos del Tesoro norteamericano a 10 años-, medido por el índice EMBI (*Emerging Market Bond Index*) de JP Morgan. Es además referencia en los mercados el rating soberano a largo plazo en moneda extranjera que asignan las agencias de rating, como *Moody's*, *Standard & Poor's* y *FitchRatings*.

acabará por afectar a su *estructura*, tal y como ya avanzaba Chandler<sup>2</sup>. En dicho contexto, la *diplomacia corporativa* surge como consecuencia del papel *transformador* que adquieren ciertas EMNs en la configuración de un nuevo mapa mundial de influencia; en esta suerte de geopolítica de tipo empresarial, lo que busca la DC es que la empresa represente a su país, o algunos de sus valores asociados, mientras obtiene el apoyo hacia sus políticas, productos, servicios u operaciones (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009: 555). Esto es algo que están asimilando los públicos globales, quienes consideran que las marcas más importantes de las grandes empresas se encuentran íntimamente conectadas con sus países de origen: *Coca-Cola*, *Nike*, *Google*, *Apple*, *Facebook* o *McDonald's* tienen sólidos lazos con Estados Unidos y las mismas asociaciones se establecen entre *Ikea* y Suecia, *Sony* y Japón o *Nestlé* y Suiza. De hecho, tanto las empresas como los gobiernos no solo reconocen dicha interdependencia, sino el hecho de que la identificación positiva o negativa de una marca puede mejorar o empeorar la reputación de un país, y a la inversa: una pobre imagen nacional en el exterior puede ser perjudicial para los negocios.

Asimismo, parece claro que la gestión estratégica de las relaciones y de la influencia por parte de las EMNs ha sufrido una evolución que ha traído como consecuencia una transformación de sus funciones directivas; en los últimos años, mientras el Estado pierde gradualmente el monopolio de lo internacional por la proliferación de agentes en los ámbitos político, cultural o de defensa, las EMNs empiezan a asumir aspectos de tanta relevancia como el desarrollo social de las comunidades extranjeras, la representación de intereses comerciales del Estado e incluso la seguridad en aguas internacionales. Esto las convierte indirectamente en una suerte de “Estados”, pues pese a no ser sujetos de Derecho Internacional Público ni gozar de potestad para firmar Tratados, sí establecen lazos que antaño eran símbolo del monopolio estatal y provocan un notable impacto en las políticas

---

<sup>2</sup> Alfred Chandler, estudioso del origen de las grandes corporaciones en EE.UU. durante el *capitalismo moderno* (década de 1850 hasta 1920) y de la empresa multi-unidad (lo que hoy es la franquicia), escribió *Strategy and Structure* (1962), donde señala que la estructura es consecuencia de la estrategia, de modo que primero se adopta una estrategia para luego elegir un cambio organizacional. El cambio de la estrategia de negocio *único* y la estructura organizativa *unitaria* a la llamada estrategia de *diversificación* y la estructura *multidivisional* fue el modelo a seguir décadas después por las EMNs norteamericanas.

exteriores estatales e incluso en aspectos críticos como la seguridad nacional<sup>3</sup>. Y es que no solo gestionan sus relaciones con los tradicionales *stakeholders*, sino que además hablan, negocian y representan sus intereses directamente ante gobiernos extranjeros y órganos reguladores internacionales.

A pesar de esta realidad, y mientras la mayoría de países de la OCDE hace grandes esfuerzos para formar a sus diplomáticos de carrera en temas económicos y de los negocios, pocas EMNs intentan comprender el mundo de las relaciones internacionales y de la diplomacia (Saner et al., 2000); así, mientras los líderes de las compañías globales necesitan llevar a cabo un creciente número de misiones diplomáticas, los *managers* globales no necesariamente saben cómo gestionar a los *stakeholders* que no guardan relación con el ámbito de la empresa en cada país donde operan (ibíd.). A veces, las consecuencias de la entrada de una EMN en un país se vuelven contra la propia empresa que, sin pretenderlo, se ve inmersa en asuntos sociales, políticos y culturales para los cuales está poco preparada. A ello se añade la reacción de la opinión pública en los países de origen y en los países anfitriones, además de las relaciones diplomáticas e intereses geopolíticos de los Estados involucrados, lo que puede generar una potencial crisis a dicha empresa.

Este capítulo busca poner de relieve que para que las EMNs sean capaces de gestionar adecuadamente estos nuevos escenarios y crear así entornos favorables para los negocios necesitan *capacidades diplomáticas internas*, es decir, adquirir un *know-how* diplomático que trascienda lo que se suele esperar de las oficinas de relaciones públicas o de relaciones institucionales. En este sentido, la DC es una herramienta innovadora de dirección estratégica que debería elevarse al nivel ejecutivo, aplicando avanzadas herramientas de gestión con el objetivo de crear valor añadido para los accionistas y para la sociedad.

---

<sup>3</sup> Así lo demuestra, por ejemplo, la polémica en 2016 entre Apple y el FBI, que solicitó a la empresa incorporar cambios "excepcionales" en su sistema para acceder al móvil de un terrorista que atentó en Estados Unidos (Arrieta, 2016).

4.1. ESTRATEGIAS NO DE MERCADO EN LA EMPRESA ACTUAL: EL MARCO-(IA)<sup>3</sup>

Como se ha advertido en capítulos anteriores, son múltiples los agentes y los factores ajenos al mercado que afectan a la empresa y que condicionan tanto su funcionamiento como la consecución de sus objetivos. A juicio de Bach (2010b), para establecer una estrategia que permita gestionar eficazmente dicho entorno y contribuir, en última instancia, a los objetivos de la DC se hace necesario destacar ciertos rasgos del *extramercado* que deben estar presentes en la planificación: la *información*, las *coaliciones*, la *coherencia*, la *incertidumbre* y los *valores* (figura 10).

Explica Bach que las transacciones ocurridas en el entorno ajeno al mercado no se rigen por el dinero -como sí sucede en el mercado-, sino por la *información*, un preciado tesoro -según el contexto- en constante cambio, pero que ofrecerá a la empresa elementos claves para el éxito: el funcionamiento de un proceso político concreto, las alternativas a barajar, sus costes y ventajas o las preferencias de los participantes críticos. Información es lo que buscan, por ejemplo, los *lobbies*. Por otra parte, señala este investigador que mientras en los mercados el *liderazgo* lo es todo, en el entorno *extramercado* -al igual que en política- es difícil hacer algo en solitario, razón por la cual las empresas deben saber cómo trabajar con otras, crear *alianzas* y poder así destacar. Y es que, a su juicio, “trabajar con ONGs, entidades públicas e incluso competidores formales en cuestiones de este tipo no es fácil, pero las ventajas suelen ser considerables” (2010b: 18).

Figura 10: Entornos *de mercado* y *no de mercado*

MERCADO	EXTRAMERCADO
Dinero	Información
Liderazgo	Coaliciones
Flexibilidad	Coherencia
Predictibilidad	Incertidumbre
Valor	Valores

Fuente: Bach (2010b)

Además, resulta crucial para una empresa mostrar *coherencia* entre aquello que *dice* y lo que *hace*; la multinacional sueca *Ikea* es un buen ejemplo de empresa

que debe velar por la coherencia global entre lo que *dice* y lo que *hace*. Es de sobra conocido que Ikea practica el llamado *marketing emocional*, de modo que no vende muebles sino *emociones*; asimismo, presta especial atención a su imagen de marca a través de los empleados, que sugieren una compañía joven, atrevida y alegre; un modelo que funciona y que, por desgracia, contrasta con polémicas como la suscitada por su catálogo en Arabia Saudí para el año 2013, donde eliminaron a las mujeres de sus fotografías. La polémica fue tal, que la empresa tuvo que salir a pedir disculpas: “Deberíamos habernos dado cuenta de que excluir a las mujeres de la versión de Arabia Saudí del catálogo está en conflicto con los valores del grupo Ikea” (Huffingtonpost.es, 2012). También anunciaron una revisión de sus rutinas y sus procedimientos de trabajo para asegurarse de que algo así no vuelva a suceder. No obstante, en Arabia Saudí, donde Ikea ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, se sigue imponiendo la separación estricta entre hombres y mujeres, que no pueden conducir o salir a la calle sin velo.

Finalmente, sostiene Bach que mientras la competencia de mercado trata sobre todo de la creación de *valor* -para sus clientes y propietarios, pero también para la sociedad- la gestión más allá del mercado trata, en última instancia, de *valores*, los valores de la empresa, especialmente si el objetivo es el rendimiento a largo plazo. No es probable, entiende, que una empresa como Toyota hubiera tenido éxito en sus argumentos para desarrollar sus vehículos híbridos<sup>4</sup> si el resto de su oferta consistiera exclusivamente en todoterrenos que consumen grandes cantidades de gasolina. Funcionó porque el enfoque iba en línea con los valores de la empresa, tal y como se reflejaban en su estrategia y conducta general.

En este sentido, este profesor en la Universidad de Yale hace una propuesta para la creación de estrategias *ajenas al mercado* basada en los trabajos de Baron y también en su experiencia con altos directivos de empresas, denominada *marco-**(ia)***<sup>3</sup>. Con esta herramienta<sup>5</sup> busca proporcionar una instantánea del *extramercado* de manera similar a como las *cinco fuerzas* de Porter captaron las características esenciales del mercado, aunque tomando como referencia los aspectos que poseen

---

<sup>4</sup> Sobre este caso, ver páginas 135-36 de esta investigación.

<sup>5</sup> Según explica, dado que el marco se centra en *issue-actors-interests-arena-information-assets* (*i-a-i-a-i-a*), se le denominó sencillamente (*ia*)<sup>3</sup>.

potencial para influir en los resultados empresariales desde el ámbito de la *política*. Así, más allá del análisis de los *stakeholders*, que en el caso de las EMNs pueden ser casi ilimitados, plantea centrarse en las *cuestiones concretas* mediante el análisis detenido del *entorno político*, para así identificar un número limitado de cuestiones sociales y políticas que realmente importan a una empresa y le pueden permitir crear y asignar valor. Según explica, de la misma manera que un análisis de las fuerzas de Porter se lleva a cabo por separado para cada sector donde opera una empresa, también debería llevarse a cabo un análisis (ia)<sup>3</sup> para cada cuestión crítica; cada una ofrece un punto de inicio para una estrategia específica, y juntas permiten cartografiar el entorno *extramercado* de la empresa. Por otra parte, Bach (2010b) defiende que la estrategia *no de mercado* deben liderarla los directivos, ya que conocen mejor sus productos y servicios.

El marco-(ia)<sup>3</sup> se crea en torno al análisis de las *cuestiones, actores, intereses, espacios, información y activos* (figura 11), que deben incorporarse a una estrategia que trasciende el mercado; de ahí que para gestionar este entorno *extramercado* de modo proactivo, proponga a los directivos plantearse seis preguntas (2010b: 12-13), cada una de las cuales lleva directamente a la siguiente:

1. *¿Cuál es la cuestión?*
2. *¿Quiénes son los actores?*
3. *¿Cuáles son sus intereses?*
4. *¿En qué espacio se reúnen estos actores?*
5. *¿Qué información hace avanzar la cuestión en este espacio?*
6. *¿Qué activos necesitan los actores para imponerse en este espacio?*

### **1. ¿Cuál es la cuestión?**

La “cuestión” es la unidad de análisis del entorno *no de mercado*, ya que el entorno de una empresa se organiza alrededor de cuestiones concretas. Bach cree que *toda empresa debería adoptar una postura* respecto a una cuestión si la resolución pudiera afectar considerablemente a su capacidad de crear o asignar valor<sup>6</sup>. Esto

---

<sup>6</sup> Algo similar a lo que Chipman (2016) propone para entornos internacionales mediante la creación de una *política exterior corporativa* (pp. 129-30 de la presente tesis doctoral).



se aplica tanto a las *ventajas* como a las *desventajas*; no se trata solo de una cuestión de neutralizar las amenazas, sino también de reconocer aquellas cuestiones cuya resolución favorable generaría una nueva oportunidad.

Figura 11: Marco (ia)<sup>3</sup> para la creación del *extramercado*



Fuente: elaboración propia

## 2. ¿Quiénes son los actores?

La identificación de la cuestión señala la importancia de las *partes interesadas* y el posible conflicto entre ellas, de ahí que el siguiente paso sea identificar a los actores que se preocupan por dicha cuestión, normalmente aquellos con interés económico o ideológico en ella. En política lo que más importa es la organización, por ello los grupos organizados suelen ser más poderosos que los consumidores no organizados, pese a que los últimos son más numerosos que los primeros.

## 3. ¿Cuáles son sus intereses?

Es probablemente el paso más importante en el análisis del entorno *no de mercado*. Una vez identificados los actores, la siguiente pregunta es qué quieren, qué los motiva, qué esperan conseguir y qué importancia tiene esa cuestión para ellos. Asimismo hay que preguntarse si todos los miembros piensan igual sobre la

misma o si existe una división interna que abre las puertas a la participación. El sondeo de cada actor identificado en este aspecto permite al empresario crear un mapa estratégico importante para identificar posibles aliados y adversarios clave.

#### **4. ¿En qué espacio se reúnen estos actores?**

Las cuestiones *no de mercado* pueden desarrollarse en múltiples escenarios: en tribunales, en procedimientos reguladores, medios de comunicación y opinión pública, audiencias ante comités parlamentarios y foros sectoriales, entre otros. Bach destaca la importancia del conocimiento del *espacio* en el que se encuentran los actores, ya que las reglas del juego varían mucho de un escenario a otro. Como se verá después, Shell perdió la batalla sobre el futuro de la plataforma petrolera abandonada *Brent Spar* al no percatarse de que Greenpeace había cambiado de espacio: se había alejado del reino de la regulación medioambiental británica -en el que los argumentos científicos de la empresa habían resultado convincentes- y había entrado en el terreno de la *opinión pública*, donde el atractivo emocional de Greenpeace resultó ser mucho más eficaz.

#### **5. ¿Qué información hace avanzar la cuestión en este espacio?**

Si el dinero es hoy la divisa de los mercados, la *información* lo es del entorno *ajeno al mercado*. No obstante, el tipo de información que puede influir en la resolución de una cuestión *varía de un espacio a otro* (Bach, 2010b). Los datos de la opinión pública serán mucho más eficaces para ejercer presión sobre miembros críticos de un comité del Congreso, por ejemplo -en el caso de Estados Unidos-, que en un tribunal o una audiencia reguladora. Quienes poseen información clave suelen tener una ventaja decisiva. Puesto que la política -bien sea en escenarios formales o informales- trata sobre la *persuasión*, contar con el tipo adecuado de información para el problema y el espacio en cuestión es clave para el éxito.

#### **6. ¿Qué activos se necesitan para imponerse en este espacio?**

Aunque contar con el tipo adecuado de información para una cuestión y un espacio concretos es importante, también lo son otros activos. La *reputación* de una empresa y su fiabilidad percibida son esenciales si quiere influir en una cuestión

de dominio público. Por contra, el *conocimiento detallado* de los procedimientos del comité o de las preocupaciones y los puntos de vista de los miembros clave es necesario para influir en una cuestión en el contexto de un comité parlamentario. También una amplia *red de contactos* o la *capacidad de reunir y de movilizar coaliciones* rápidamente pueden ser activos críticos. A la vez -añade Bach-, la asociación con los actores equivocados -un ex dictador caído en desgracia, o un grupo político controvertido, por ejemplo- puede convertirse en una desventaja.

En opinión de Bach, los consejeros delegados deben *cambiar de mentalidad*: en lugar de pensar en estos asuntos ajenos a la empresa de forma aislada, deben darse cuenta de que juntos forman el entorno *extramercado* de la empresa" (2010b: 14). Los ejemplos de Novartis y Toyota citados en esta investigación muestran las considerables ventajas de una gestión realizada *más allá del mercado*. Cabe destacar en este punto que la configuración planificada del entorno *no de mercado* camina en paralelo al avance de la *diplomacia corporativa* para situarse en la vanguardia de la dirección estratégica, de ahí que en esta investigación se considere que ambas deben integrarse en el contexto de los negocios que tienen lugar en los mercados internacionales. Objetivos, funciones e instrumentos las unen hacia el éxito.

#### 4.2. INSTRUMENTOS DE DC PARA SER INFLUYENTE EN EL MERCADO GLOBAL

Un aspecto importante a la hora de analizar la diplomacia corporativa es la dinámica entre el *poder* y la *influencia*, conceptos similares pero a los que separa una sutil distinción; así, siguiendo los presupuestos de Nye (2008), que como se indicó anteriormente distinguió entre *hard power* y *soft power*, podría decirse que el *poder* es la capacidad de una persona o un grupo de personas para influir en otras, mientras que la *influencia* sería precisamente el ejercicio del poder (ya sea *blando* o *duro*) para modificar el comportamiento, las actitudes y/o valores de esa persona o grupo. Aprender a equilibrar poder e influencia constituye un ingrediente básico para la dirección estratégica. Si bien es cierto que tanto en la vida cotidiana como en los negocios contar con recursos financieros es importante para tener poder y emprender acciones en cualquier mercado, no lo es menos que sin *información estratégica*, sin *redes de contactos* y sin *reputación* no se puede ejercer influencia.

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 la presente tesis 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 (figura 12): la *recopilación y análisis de información* a través de la *inteligencia*; el desarrollo de *redes de contactos* con *stakeholders* externos -más influyente conforme más amplia y selectiva sea-; la gestión de la *reputación corporativa* y con ella de las *percepciones*, al alinearse la estrategia corporativa con la comunicación -es decir, ser coherentes con lo que se *planifica*, se *hace* y se *dice*-; 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 en la presente tesis doctoral 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 juicio de este investigador, se hace necesaria para el análisis de la DC una *relación integrada* de todos ellos. A este respecto cabe destacar aquí que, si bien no se corresponden exactamente con cada una de ellas, se ha tomado como referencia para seleccionar estos instrumentos las cuatro *funciones diplomáticas* que Vilariño (2011) considera como los cometidos de mayor relevancia para el Estado acreditante: *Observación, Información, Representación y Negociación*.

Figura 12. Instrumentos clave de la DC

Concepto	Objetivos	Resultado	RETURN ON INFLUENCE (ROI)
<b>Inteligencia competitiva</b>	-Información estratégica -Conocimiento (entorno/tendencias) -Anticipar/leer posibles riesgos	-Planificación de la estrategia	
<b>Networking con stakeholders externos</b>	-Crear y mantener buenas relaciones con grupos de interés/presión, con reguladores y gobiernos -Conocer sus expectativas/actitudes -Crear redes de internacionalización	-Agenda Diplomática de Negocios (ADN) -Capital relacional -Entorno propicio para los negocios	
<b>Reputación corporativa</b>	-Percepción positiva sobre entidad y sobre los <i>stakeholders</i> -Evitar/solventar posibles conflictos	-Capital reputacional	
<b>Acciones de lobbying</b>	-Representar, apoyar y defender los intereses de la empresa -Comunicación interna/externa	-Políticas favorables a la entidad y/o sector -Coherencia con la estrategia de empresa	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, cabe reseñar que la implementación de la DC como herramienta de dirección estratégica para operar en mercados internacionales debería llevarse a cabo durante todo el proceso temporal de internacionalización, es decir, desde el período previo al momento de salir, pasando por la fase de la planificación, el establecimiento de futuras operaciones y la fase posterior, durante el período de

actividad real en dicho mercado. Asimismo, estas herramientas son perfectamente aplicables no solo a las EMNs, sino también las pequeñas y medianas empresas.

#### 4.2.1. La inteligencia competitiva

Aunque la globalización trajo consigo incontables beneficios al comercio y a los negocios, su llegada también supuso un incremento de los riesgos a los que la empresa debe hacer frente en mercados que son conflictivos o lejanos. Si el valor de la *información* es de por sí importante en la estrategia corporativa, se convierte en imprescindible al operar en mercados extranjeros, máxime si se interpreta bien y se traduce en ventaja competitiva. Ya en 1977, Chandler describió en su obra *La mano invisible* cómo la información se convierte en el eje de la nueva empresa, en una clave estratégica de generación de riqueza y posición de dominio que eleva a los gestores y directores ejecutivos al nivel de los accionistas, aportando un valor determinante en la estructura de la misma (Chandler, 2008)<sup>7</sup>. Como es lógico, la complejidad y la incertidumbre serán mayores en aquellos lugares en los que no exista o peor sea el acceso a la información, donde las fuentes convencionales tengan, en definitiva, mucho menos que aportar.

En el mundo de la empresa es común el dicho de que anticipar una crisis es mejor que gestionar una crisis, si bien es frecuente comprobar que las compañías reaccionan ante eventualidades en su entorno cuando ya es demasiado tarde. Solo hay que recordar, por ejemplo, acontecimientos como los que vivió en 2012 la española Repsol YPF en Argentina. YPF, expropiada a Repsol en abril, firmó poco después un memorando de entendimiento con la estadounidense Chevron para explorar oportunidades de desarrollo de hidrocarburos no convencionales en el área de Vaca Muerta (EFE, 2012); este cambio legal suscitó críticas en Argentina, donde se reprochó al Ejecutivo haber echado a Repsol acusándolo de no haber invertido lo suficiente y de exportar las ganancias vía dividendo, para acabar otorgando a los inversores norteamericanos beneficios negados previamente a la empresa española (El País, 2014). Finalmente Repsol emprendió acciones legales al

---

<sup>7</sup> En cierto modo, el norteamericano dio un golpe de efecto en su época al poner en valor la mano 'visible' de la *gestión estratégica* en contraposición a lo que Adam Smith llamó la 'mano invisible' de las *fuerzas del mercado*.

considerar que Chevron incurrió en competencia desleal, aunque como ocurrió desde que estallara el conflicto, la estrategia a seguir fue básicamente reactiva.

Sirva este ejemplo para subrayar que las empresas se ven en la necesidad, hoy más que nunca, de gestionar el seguimiento y aprendizaje de los cambios que acontecen en su entorno *no de mercado*, es decir, ser capaces de detectar, anticipar y saber 'leer' las señales que generan dichos cambios y tomar *decisiones estratégicas* a partir de aquellas. De lo contrario se verán abocadas a sufrir carencias y debilidades para competir en el mercado global, como advirtieron Ansoff (1975) - al introducir el concepto de *gestión estratégica*- y Porter (1980), entre otros, quien subrayó la importancia del posicionamiento estratégico basado en el análisis de información del entorno. La globalización de mercados y la internacionalización exigen un *cambio de mentalidad* en las empresas, un nuevo paradigma que permita activar ciertas herramientas para ser competitivos. Ese nuevo paradigma que exige de inteligencia para competir queda recogido en la denominada *inteligencia competitiva* (IC), que aunque lleva más de medio siglo de práctica en empresas y organizaciones tal como hoy se la conoce (Masson, 2005), es desconocida y parcial o totalmente desaprovechada por un amplio número de las mismas (Palop, 2013: 136). Por ello, Palop (2013) asegura que "no aprovechar hoy el potencial que plantea la IC en las organizaciones supone una desventaja competitiva" (2013: 136). Este autor define la IC como el proceso por el que las organizaciones

"reúnen y analizan información -evidencias que puedan traducirse en acción- sobre los competidores y el entorno competitivo, y en el supuesto ideal, la aplican a su proceso de toma de decisiones y planificación para mejorar su rendimiento" (2013: 144).

La IC, añade Palop, pone en relación señales informativas de cambios sin relación aparente y dispersas en distintas fuentes, acontecimientos, percepciones y datos, estableciendo unas pautas y tendencias relativas al ambiente del mercado (ibíd.). Su finalidad no es otra, asegura Olier (2013), que "mejorar la posición competitiva en los mercados, ya sea de las propias naciones o de las empresas" (2013: 18) a partir de lo que se conoce. Por su parte, Martín (2015) la define como "un proceso cíclico e interactivo que aunque se alimenta de información persigue *identificar brechas de conocimiento y captar señales del entorno*" (2015: 15) con el fin de

*descubrir oportunidades y reducir incertidumbres*, mediante el análisis y exploración de estos entornos, sobre todo cadenas de valor, más que los mercados sectoriales<sup>8</sup>. En nuestro país, la norma *UNE 166.006:2011* de AENOR establece en su apartado 3.3. que la IC es un

“proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de sus significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones” (AENOR, 2011).

Se trata, por tanto, de una acción que pretende definir, recopilar, analizar y distribuir información sobre los productos, los servicios, clientes, competidores o cualquier otro aspecto que ayude a elaborar y definir la estrategia a seguir en la toma de decisiones de una organización. Es, además, un proceso transversal que requiere la colaboración entre departamentos y cuyas herramientas proceden, en buena parte, de otras áreas del conocimiento como la planificación estratégica, el marketing o el análisis financiero (Palop, 2013: 138). Tampoco hay que olvidar que también ha generado, sobre todo en la etapa de análisis, una gran cantidad de experiencia práctica -en gran parte por su aplicación a áreas como la defensa, la seguridad y la *geopolítica*- con aportaciones y propuestas en el campo de los sesgos cognitivos, en el uso de analogías, inducciones, deducciones o inferencias (ibíd.). Uno de los rasgos más propios de la IC hoy en día y que la hace vital para la estrategia de diplomacia corporativa es su capacidad de *detección y anticipación de riesgos* frente a otras funciones en las empresas encargadas de reunir datos e información del entorno exterior, ya que se centra en aportar el contexto de los hechos, su significado e implicaciones para la empresa y su posible evolución.

---

<sup>8</sup> Martín lamenta la escasa difusión de la IC entre las empresas españolas debido al *factor humano*: 1. “[...] escasean los profesionales con sensibilidad a estos asuntos dentro de las organizaciones y son aún más escasos aquellos capaces de hacer frente a esta demanda. 2. [...] la formulación y puesta en funcionamiento de una estrategia de IC es un proyecto que requiere una inversión y un compromiso de medio y largo plazo (2015: 16).



*a) Objetivos de la IC*

En general, puede decirse que la inteligencia competitiva permite identificar las *oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas* de la empresa en los entornos donde opera; según Fleisher (2001: 8), los programas de consultoría, de software y servicios de IC permiten ayudar a los ejecutivos de la empresa a tomar mejores decisiones que sus competidores en relación a diversos ámbitos:

- 1- *Cambios en la estructura de mercado*: entrada en nuevos negocios, en nuevas alianzas o *partnerships*
- 2- *Actividades competitivas*: incrementos de capacidad, fusiones y adquisiciones
- 3- *Benchmarking competitivo*: externo e interno
- 4- *Actividades de clientes y proveedores*: cambios en necesidades y prioridades
- 5- *Iniciativas tecnológicas emergentes*: desarrollo de patentes y planificación de I+D
- 6- *Condiciones económicas globales*: principales iniciativas fiscales y monetarias
- 7- *Planificación de marketing*: nuevos desarrollos o mejoras de productos, entrada en líneas de productos o servicios relacionados
- 8- *Atmósferas políticas y sociales*: cambios de gobierno, en políticas públicas y en las corrientes de opinión
- 9- *Temas regulatorios y legales*: aquellos cambios en las políticas administrativas nacionales y multinacionales, en las leyes o en las estructuras legales
- 10- *Planificación estratégica*

Asimismo, cabe destacar que, si bien la actividad de IC centra su atención en el *exterior* de la organización, para ello debe partir de un sólido conocimiento del *interior* de la misma. En su papel externo, la IC se centra en la comprensión de:

- 1- *La estructura de la industria y su evolución*, con especial énfasis en el atractivo del sector.
- 2- *La macroeconomía*: aspectos sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos y políticos/legales (también llamado *análisis STEEP*) del entorno asociados con la propia empresa.

- 3- *Los stakeholders*: aquellos grupos de interés, sean o no organizaciones, que pueden afectar o son afectados por el logro de los objetivos competitivos de la empresa.
- 4- *Los asuntos o problemas*: las brechas que pueden existir entre las acciones de la empresa y las expectativas de aquellos quienes pueden afectar a sus objetivos competitivos (por ejemplo, los *stakeholders*) (Fleisher, 2001: 9)

*b) Sistemas de IC según necesidades, información y ubicación*

Al igual que sucede con la propia diplomacia corporativa, en el ámbito de la IC no existe un modelo de gestión estándar, sino que cada organización adaptará su sistema de inteligencia en función de sus características, su sector y la situación en que se encuentre. Lo cierto es que existen muchas clasificaciones de sistemas de IC en función de tantos o más factores, aunque para el objeto de esta tesis se ha considerado como más relevantes los criterios de *necesidad, tipo de información y la ubicación* donde se desarrollen las acciones de inteligencia. García (2011) sostiene que según las *necesidades* de información, el *tipo de información* obtenida y *hacia dónde* se dirija la aplicación de IC, las prácticas serán *tácticas* o *estratégicas* (fig. 13).

Figura 13. Orientación de la función de IC

INTELIGENCIA TÁCTICA	INTELIGENCIA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Función:</b> vigilar la situación diaria específica del negocio, para apoyar a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-las decisiones tácticas y operativas.</li> <li>-las necesidades de los directivos de producto y unidades de marketing y ventas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Suministro del sistema de IC:</b> Información sobre el <i>entorno inmediato</i> del negocio en el que opera la empresa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluaciones de la competencia actual</li> <li>-Tecnologías existentes</li> <li>-Mercados de productos: precios, líneas de productos</li> <li>-Identificación de clientes clave y empleados de ventas para un futuro reclutamiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Función:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-analizar el clima general del negocio para planificar y diseñar estrategias a largo plazo.</li> <li>-apoyar a las tomas de decisiones de los directivos sobre acciones a largo plazo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Suministro del sistema de IC:</b> Información sobre el <i>entorno más amplio</i> de negocio para detectar cambios en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sociedad</li> <li>-Economía</li> <li>-Política</li> <li>-Tecnología</li> <li>-Análisis sobre capacidades de la competencia</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: García (2011: 82)

Así, la inteligencia competitiva será *táctica* "cuando se dirige a los *mandos intermedios* con responsabilidad de actividades operativas" (2011: 81) y *estratégica* "cuando se dirige a *altos directivos* con responsabilidades a largo plazo" (ibíd.). Según su orientación, los sistemas estarán plenamente *integrados* en la empresa e implicados en su crecimiento a largo plazo -sistemas continuos de exploración del entorno-, *parcialmente integrados* -sistema de vigilancia periódica- o bien pueden *carecer de integración* en el grueso principal de negocio -sistemas de observación irregular- (Fahey et al., 1981 en García, 2011: 82).

La autora señala, además, que los sistemas de IC tendrán una orientación *pasiva, defensiva, ofensiva, colaborativa, proactiva* o bien *reactiva* en función del tipo de información que circula entre la organización y la competencia, un criterio que toma de Bonthous (1996) y que ha permitido aplicar al ámbito comercial varios conceptos cuyo origen se asienta en la inteligencia militar:

- a) la orientación *pasiva* -así denominada porque impide la detección de señales y la anticipación- permite suministrar datos para evaluar una actividad con información publicada en prensa escrita o presente en actas profesionales;
- b) la orientación *defensiva* tiene como fin protegerse de las incertidumbres del entorno, identificando amenazas y protegiendo información propiedad de la empresa que pueda ser sensible para los competidores;
- c) la orientación *ofensiva* es anticipativa y busca recoger datos para identificar oportunidades y obtener información de sus competidores. Esta orientación incluye actividades más agresivas, y, por tanto, considera la desinformación como un medio de protección;
- d) el objetivo de la orientación *colaborativa* es recoger información externa a la organización y compartirla con otras empresas mediante *redes de inteligencia*. Un ejemplo es la colaboración con empresas extranjeras para dirigirse a mercados externos;
- e) la orientación será *proactiva* o *reactiva* en función de la respuesta que ofrezca la empresa ante las amenazas o movimientos del entorno. Según García, "estas orientaciones estarán influenciadas por las actitudes de los directivos, los estilos de toma de decisiones y la percepción del entorno" (2011: 85).

Finalmente, en cuanto a *dónde se ubica* la función de IC, García (2011) detecta cinco fórmulas: *centralizada, descentralizada, en redes de inteligencia, recogida informal y externalizada*. La función de IC será, pues:

- a) *Centralizada* cuando el encargo de administrar el programa de IC de toda la empresa se otorga a un departamento funcional, o a la unidad de IC, o a un departamento con otra función principal;
- b) *Descentralizada* cuando cada unidad o división es responsable de la función de IC, fórmula que suele darse debido, por ejemplo, a la división geográfica o la gestión específica de un producto;
- c) Basada en *redes de inteligencia* con una unidad centralizada, una fórmula que precisa la implicación de todos los empleados en la función de IC;
- d) *Informal*, cuando las diversas unidades de negocio conducen sus propias actividades informales de IC con vendedores, clientes o proveedores, por ejemplo, corriendo el riesgo de duplicarse, más que de complementarse;
- e) *Externalizada*, cuando la lleven a cabo consultoras especializadas en IC para obtener de modo rápido información relevante. Se recomienda esta fórmula a las empresas que quieren empezar a organizar la función de IC o carecen de suficientes de recursos, si bien conlleva riesgos, desde el momento en que implica la salida de información confidencial de la empresa.

#### c) *Etapas en el proceso IC*

La función de IC se fundamenta en una serie de procesos básicos que forman el llamado *ciclo de inteligencia* (figura 14): *identificación de las necesidades, recogida de información, análisis de la información y comunicación y uso de inteligencia*. El ciclo clásico de inteligencia es el modelo más extendido en la literatura en los últimos años.

#### 1. Identificación de las necesidades o planificación

Para generar inteligencia primero es necesario conocer las necesidades de los decisores y planificadores de la estrategia. El proceso o ciclo de IC suele comenzar con un decisor, el cual tiene una *necesidad de inteligencia* específica y de

personas que colaboren para construirla. Es esencial determinar lo que hay que conocer, para quién, cómo y cuándo se va a usar. Vuori (2006) en su estudio sobre los métodos empleados para recoger las necesidades de información presenta los cinco que considera más empleados: 1) cuestionarios, 2) entrevistas, 3) observación, 4) factores críticos de éxito, y 5) temas de inteligencia claves (Key Intelligence Topics).

Figura 14. Proceso o ciclo genérico de la IC



Fuente: Palop (2013)

El método de 'temas de inteligencia claves', diseñado por Herring (1999) *ad hoc* para la IC, es el más utilizado actualmente en la literatura sobre IC. Tiene como objetivo formar a los directivos en la petición de información y promover la interacción entre la unidad de IC y los directivos, partiendo de la agrupación de las necesidades en *tres categorías* consideradas las más habituales:

- Decisiones estratégicas y acciones*, como aquellas vinculadas a la inversión en una tecnología, entrada en un mercado o la alianza con una empresa.

- b) *Temas de alerta temprana*. Posibles iniciativas procedentes de la competencia, avances técnicos y tecnológicos, cambios socioeconómicos y geopolíticos, modificaciones en reglamentos y normas que haya que cumplir.
- c) *Descripciones sobre los actores de un mercado concreto*, es decir, los diferentes *stakeholders*: los competidores, proveedores, clientes, posibles aliados, etc.

En cuanto al *formato* en el que se presentan los informes sobre la inteligencia generada, Palop (2013) asegura que cuando la IC tiene un carácter *espontáneo* no existen formatos predefinidos, algo que sí sucede cuando se trata de una situación de IC *planificada*; la búsqueda de productividad en las tareas y la agilidad en los plazos de entrega hacen que se predefinan *tipos concretos* de informes o productos de IC: perfiles de un competidor, alertas sobre riesgos y oportunidades, informes de estado del arte de una tecnología, comparativas o *benchmarking* de productos y servicios, servicios de monitoreo o informes tipo síntesis (Palop, 2013: 149).

## 2. Recogida u obtención de la información

La aparición de Internet y las redes sociales ha significado un tremendo giro en la forma en la que se accede a la información<sup>9</sup>, un acceso que hoy día cuenta con una óptica global; cabe mencionar aquí que a fin de desarrollar sus informes y programas, la IC emplea *fuentes públicas*<sup>10</sup> -aunque no necesariamente publicadas-

---

<sup>9</sup> Aguilar (1967) estudia la función de exploración del entorno teniendo en cuenta el comportamiento individual y organizativo en la búsqueda y en las fuentes de información utilizadas, adecuadas a las necesidades de información y vinculadas a la estrategia de la empresa. Los modos de búsqueda propuestos por este autor son: *mirada indirecta*, *mirada condicionada*; *búsqueda informal* y *búsqueda formal*.

<sup>10</sup> En una importante labor de recopilación bibliográfica, García (2011: 101) agrupa una gran diversidad de fuentes en cuatro tipologías: a) según el *grado de accesibilidad a las fuentes* se habla de información blanca, información gris e información negra, o bien de fuentes abiertas de información de acceso público o fuentes abiertas de inteligencia; b) según *quién genera el contenido*, las fuentes pueden ser internas o externas c) según si el *acceso es directo o indirecto* las fuentes pueden ser primarias o secundarias; y d) según el *tipo de comunicación* las fuentes pueden ser personales o impersonales.

para encontrar y elaborar información sobre la competencia, los competidores y el entorno de mercado (Vella y McGonagle, en Fleisher, 2001: 4); es decir, la IC no es espionaje comercial ni, por tanto, ilegal.

Un tipo de información de gran interés para aquellas empresas que abracen la diplomacia corporativa y que se menciona en páginas anteriores es la relativa al *riesgo-país*, que cubre necesariamente muchos campos de conocimiento debido a la diversidad de factores que originan dichos riesgos. Iranzo (2008) analiza tanto las fuentes *públicas* como *privadas* para obtener esta información, destacando entre las públicas los gobiernos de los países anfitriones y sus agencias estadísticas, las Agencias de Crédito a la Exportación (*Export Credit Agencies*, ECAs) de propiedad pública, los bancos centrales e Institutos Financieros Internacionales, así como los organismos multilaterales. Dentro de las fuentes privadas, destacan las agencias de rating y otras agencias calificadoras, los bancos comerciales y de inversión, las compañías de seguros y los medios de comunicación en general, con especial mención de la prensa. Además, diversas asociaciones y centros de investigación (*think-tanks*), que pueden ser de índole tanto pública como privada, también ofrecen información útil para el estudio del riesgo-país.

Por otra parte, y a pesar del enorme avance que supuso la *World Wide Web* para el desarrollo de relaciones y contactos a distancia a través de instrumentos como el *e-mail* y plataformas como *Skype*, *Whatsapp* o los *social media*, no debe minusvalorarse el papel que juega el contacto sobre el terreno con los *expertos* en aquellos temas que suscitan interés, especialmente cuando se trata de contrastar informaciones que completen la inteligencia. Es lo que los anglosajones llaman *humint* (*human intelligence*) o inteligencia a partir de información y conocimientos de las personas. Esto tiene especial relevancia para las empresas que desarrollan su trabajo en determinados países que no cuentan con la infraestructura adecuada para acceder a fuentes electrónicas o que no tienen suficientes datos en fuentes convencionales, haciéndose necesario, por ejemplo, comprobar *in situ* la identidad de los interlocutores antes de negociar.

### 3. Análisis de la información

Desde el planteamiento de la IC, los datos y la información son el punto de partida, no de llegada; es decir, que las anteriores etapas no son aún *inteligencia*.

Para serlo deben aportar sentido, significados y valor a la toma de decisiones, por lo que esos datos e informaciones deben ser previamente seleccionados, validados y organizados con el fin de analizarlos e interpretarlos. Construir IC es, por tanto, *transformar información en elementos relevantes* para decidir y actuar (Palop, 2013). Los resultados derivados del análisis aportan *algo nuevo u original* y deben poder inducir a la acción, tener una orientación a futuro, aportar la perspectiva de los hechos al contexto del negocio, ayudar a los tomadores de decisiones a desarrollar mejores estrategias competitivas, facilitar una *comprensión del entorno* competitivo mejor que la que tengan los competidores e identificar no solo a los actuales y futuros competidores, sus planes y estrategias, sino los riesgos y oportunidades clave (ibíd.).

Aunque la IC ha diseñado pocas técnicas de análisis para responder de modo específico a las necesidades de inteligencia (García, 2011: 111), sí dispone de un amplio abanico de herramientas procedentes de disciplinas como los estudios de gestión, marketing, economía, informática o el mundo militar (Bergeron y Hiller, 2002; Fleisher y Bensoussan, 2007), siendo las más usadas las que incluyen el perfil de la competencia, del mercado, los productos y la industria (figura 15). Los analistas deberán seleccionar una o varias de estas herramientas según el tipo de inteligencia que la empresa necesite, el nivel organizativo al que se aplique o la que simplemente más se ajuste a sus necesidades.

#### 4. Comunicación y uso de inteligencia

La etapa de comunicación presupone un proceso interactivo entre el decisor que va a poner en práctica la inteligencia y quienes contribuyen a crear la misma, es decir, está vinculada a los procesos de gestión de conocimiento y contribuye al aprendizaje organizativo necesario para generar inteligencia (García, 2011: 115).

Lo aportado no llegará a ser *inteligencia* directamente aplicable por quien toma decisiones si este no se implica e interactúa<sup>11</sup>, sobre todo en esta etapa, con el

---

<sup>11</sup> El *feedback* es el proceso que permite aprender a partir de la misma práctica de IC, pues sirve de base para conocer la efectividad de las actividades de IC, hacer ajustes y mejoras o reorientar el mapa de necesidades, además de para saber la opinión de los directivos y situar al usuario en el centro del proceso de inteligencia.



equipo que contribuye a orientar y personalizar estos datos. Por eso los informes generados adoptarán distintas formas de comunicación: informes personalizados, comunicaciones personales, presentaciones programadas, archivos, boletines, bases de datos informatizadas, notas especiales, reuniones periódicas, seminarios de formación, tableros electrónicos en la intranet o retiros de trabajo (Palop, 2013: 152) y hasta *sistemas de alerta*.

Figura 15. Herramientas de análisis de la IC

Herramienta	Descripción	Fuentes
Cinco fuerzas de Porter	Analiza los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y sus empresas	Porter (1980)
Análisis DAFO	Detecta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de empresa	Sandman (2000); Liu y Wang (2008)
Benchmarking	Analiza los mejores aspectos/prácticas de otras empresas -sean competidoras directas o no- y adaptarlos a la propia empresa, agregándoles mejoras	Casadesús et al. (2005) Lackman et al. (2000); Sandman (2000)
Bibliometría y análisis de patentes	Analiza el desarrollo tecnológico de un sector o un país	Cavaller (2006)
Análisis MUST ( <i>Macroeconomic Uncertainty Strategy</i> )	Identifica impacto de macroeconomía y el riesgo político en un entorno de negocio competitivo	Oxelheim y Wihlborg (2008)
Diamante de Porter	Analiza la capacidad innovadora de las empresas y los Estados	Porter (1990)
Análisis PEST ( <i>Política y legislación, Economía, Sociedad y cultura, Tecnología</i> )	Identifica aquellos factores del entorno general que van a afectar a la empresa para conocer su posición potencial	Fleisher y Blenkhorn, (2001)
Análisis STEEP	Análisis estratégico cualitativo del entorno de una nación, basado en los aspectos Sociológico, Tecnológico, Económico, Ecológico y Político	Knip (2006)
Simulación de actividades	Técnicas de planificación de escenarios	Culver (2006); Fink y Schlake (2000); Kotorov (2001);
	Juegos de guerra	Fleisher y Bensoussan (2007); Kahaner (1997)

Fuente: elaboración propia

Los productos derivados del proceso de inteligencia configuran la *inteligencia de negocio* (Gilad y Gilad, 1998) o *información para la acción* (Bergeron y Hiller, 2002, Fahey, 1999, Nolan, 1999, Herring, 1988).

De lo analizado anteriormente puede inferirse que si la *diplomacia corporativa* tiene como objetivo proyectar la influencia de la empresa en los mercados, deberá comenzar por conocer su entorno *no de mercado* y hacer un uso estratégico de la información a través de acciones de inteligencia. Cabe destacar aquí que los países referentes en la práctica de la IC son EE.UU., Canadá, Francia, Alemania, Reino Unido, Israel, Japón, Corea del Sur, Finlandia, Suecia o Suiza (Palop, 2013), y que muchas de sus EMNs implican a sus empleados como *antenas* de observación de su entorno de negocio (Palop, 2013: 154); en España, sin embargo, la visibilidad pública de la IC se encuentra aún muy por debajo de su interés empresarial y de su potencial de generación de valor en un mundo globalizado.

#### **4.2.2. *Networking* con *stakeholders* externos**

El elemento de partida de una buena diplomacia corporativa es, como se ha señalado en la presente tesis doctoral, el conocimiento del entorno *no de mercado* en que opera la empresa y la relación positiva con los *stakeholders* críticos, fase que comporta dificultades similares a las afrontadas por los servicios diplomáticos del Estado. Esta etapa de conocimiento y aprendizaje ya comienza con la aplicación de las herramientas de *inteligencia competitiva*, cuyo trabajo sirve de base para la creación de redes de influencia y de información entre aquellos actores, sean o no gubernamentales, que conforman e impulsan ese entorno de riesgo político de la empresa en un mercado concreto. Sin embargo, el *networking* con los *stakeholders* externos es un proceso constante durante toda la estrategia de DC, hasta el punto de constituir su principal sello de identidad. Por ello, una empresa que se plantee implantar una dirección estratégica basada en la DC se preguntará: ¿cuáles son los beneficios de fomentar el compromiso con todos los grupos de interés?

Un ejemplo ilustrativo: la consultora global McKinsey señala que el valor en juego de un negocio a partir de la intervención del gobierno y del regulador se sitúa en torno al treinta por ciento de los beneficios de las empresas en la mayoría de industrias, y es mayor en el sector bancario, donde las cifras llegan al cincuenta

por ciento (Musters et al., 2013). Esto puede dar una idea de la importancia que tiene, sobre todo para las grandes empresas, el *análisis económico* y las *relaciones fluidas* con estos grupos de interés. La consecuencia es que muchas de ellas ya cuentan con equipos dedicados a tareas de *inteligencia* y con personal que, entre otras tareas, cuida las relaciones que potencialmente pueden afectar a su cuenta de resultados.

La DC se ocupa de los *stakeholders* externos, a los cuales habrá de identificar, conocer y entender. Si la compañía es capaz de desarrollar esta tarea y también de compartir los beneficios de su actividad con la comunidad a la que afecta o sobre la cual opera, obtendrá la tan ansiada *licencia social* del país que la acoge. Hennisz (2014) sostiene que muchos directores no creen que las funciones corporativas que contribuyen a la diplomacia -como los *asuntos gubernamentales*, la *comunicación* y las *relaciones con la comunidad*- sean centrales para la visión de la empresa, de ahí que los diplomáticos corporativos “tengan un estatus menor y menos influencia que sus colegas en operaciones, finanzas y marketing” (Hennisz, 2014: xiii); añade, además, que entre dichos empleados suelen surgir rivalidades, lo que les resta influencia. Por tal motivo, el profesor de Wharton propone un modelo que integra estas funciones y ofrece herramientas para aumentar su eficacia y estatus dentro de la empresa; un enfoque científico para cambiar el modo en que las empresas desarrollan sus relaciones con los entes externos a ellas.

#### a) El modelo DIPLOM de Hennisz

Se trata de una serie de herramientas analíticas que permiten identificar a los *stakeholders* externos y los temas que les preocupan, precisando cuáles de estos temas afectan potencialmente más a los beneficios y las pérdidas económicas de la empresa. Los ejemplos de éxito y fracaso que aporta en este sentido le permitieron destilar y proponer seis elementos de mejores prácticas cuyo objetivo es proteger, crear y captar valor (figura 16): *Diligencia Debida* o *Auditoría*; *Integración*; *Personal*; *Aprendizaje*; *Apertura*; y *Mentalidad* (DIPLOM, por sus siglas en inglés<sup>12</sup>). Hennisz explica que las dos primeras se basan en *datos y análisis* y las demás se relacionan con el *comportamiento*; así, *Aprendizaje* y *Mentalidad* tienen un enfoque orientado

<sup>12</sup> *Due Diligence, Integration, Personal, Learning, Openness, Mindset*. Traducción propia.

a su implementación *dentro de la empresa*, mientras que Personal y Apertura están orientados a su implementación en relación con los *stakeholders* externos.

Figura 16. Los seis elementos de la DC según el modelo DIPLOM

<b>Auditoría</b>	Mapeo y análisis de <i>stakeholders</i>
<b>Integración</b>	Integrar el mapeo y análisis de <i>stakeholders</i> en sistemas centrales de negocios
<b>Personal</b>	Las relaciones con los <i>stakeholders</i> son personales
<b>Aprendizaje</b>	Adaptarse al <i>feedback</i> negativo en un sistema que es imperfecto
<b>Apertura</b>	Comunicar estratégicamente para reforzar confianza y reputación
<b>Mentalidad</b>	Cultivar una mentalidad corporativa a largo plazo hacia el exterior

Analítico	Conductual-Externo	Conductual- Interno
-----------	--------------------	---------------------

Fuente: Henisz (2014: xv)

#### 1- AUDITORÍA:

Para desarrollar un enfoque integrado de la diplomacia corporativa, Henisz señala que este debe arrancar con un análisis profundo de los diversos *stakeholders* (grupos externos con *interés económico* en el proyecto o a los que les importa por razones *políticas o ideológicas*) y de lo que quieren, pues sin dicha información los gerentes de las empresas solo disponen de suposiciones (2014: XV)<sup>13</sup>. En este sentido, el investigador propone un *mapeo* de *stakeholders* y un *protocolo de análisis* basados en datos a partir de herramientas ya existentes, como encuestas, análisis de medios de comunicación e investigación histórica y demográfica (2014: 21). El objetivo es ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué *stakeholders* son los más importantes?
- ¿Qué *amenazas* deberían ser consideradas las más destacadas?
- ¿En qué *stakeholders* debería confiar para convertirlos en mis aliados?
- ¿Cómo aprenden ellos sobre mí y cómo puedo influir en sus opiniones?

<sup>13</sup> Análisis que, como se ha visto en el apartado anterior de este capítulo, podría quedar cubierto con herramientas de *inteligencia competitiva*.

Una vez recabada toda esta información se podrá crear una base de datos con los *stakeholders* que permitirá a la empresa realizar *análisis de escenarios* o bien *establecer modelos* que le permitan contemplar el actual panorama de sus grupos de interés y su probable evolución futura. Para ello, la fase de auditoría tiene varias etapas: a) *Datos de los stakeholders a nivel individual y relacional*; b) *Fuentes de datos*; c) *Herramientas de análisis*; d) *Construcción de escenarios*

a) *Datos de los stakeholders a nivel individual y relacional*

En esta etapa la empresa debe conocer a sus grupos de interés individual y relacionalmente. Así, en primer lugar se deberá determinar a nivel *individual* qué *stakeholders* pueden formar parte de esta base de datos. Como puede inferirse, el número potencial de *stakeholders* a incluir puede ser abrumador, razón por la que Hennisz considera esencial un análisis basado en la *influencia*:

“Incluya en su base de datos cualquier grupo de interés que pueda arruinarle el día. Ese potencial es una función de cuánto poder tienen los *stakeholders* y cuánto les importa su proyecto” (2014: 22).

El objetivo será, por tanto, saber quiénes son, cuánto poder ostentan (tanto económico como legal o político), quién puede influir en el éxito o fracaso de la empresa ahora o en el futuro, qué temas les importan, etc.

Por otra parte, el profesor de Wharton recuerda que cada grupo de interés opera en una *red* de algún tipo -familia, amigos, vecinos, colegas, correligionarios o *aliados* políticos (2014: 24)- y que a través de estas redes comparten información, recursos e incluso colaboran en proyectos. Así, considera necesario conocer a los *stakeholders* a nivel *relacional*, es decir, intentando comprender la estructura de red que estos comparten, identificar relaciones clave -si estas son o no cooperativas, si son conflictivas, si se otorgan *licencia social*- o quiénes ejercen más influencia sobre los demás.

b) *Fuentes de datos*

Hennisz considera esenciales *fuentes de acceso rápido*, como las noticias de los medios de comunicación o su participación en *social media*, además de otras que

requieren más tiempo y dinero, como las basadas en relaciones sociales. Destaca así la *evaluación de expertos* y la herramienta *Net-Map*<sup>14</sup> de Eva Schiffer con la que se obtiene el mapeo de *stakeholders*; las *encuestas en profundidad*, la celebración de *workshops* para entrevistar a muchos *stakeholders* de forma simultánea o en una secuencia rápida; u otros datos internos que ya pueda tener la empresa sobre las identidades, poder, posiciones, preferencias y conexiones de los *stakeholders*.

c) *Herramientas de análisis*

Una vez compilada la base de datos, el siguiente paso es generar informes y resúmenes visuales. Para ello se emplean algunas herramientas como *tipologías de stakeholders* que examinan su poder relativo y su *relevancia* para los proyectos de la empresa, o su poder y su *licencia social* (fig. 17), entre otros. Esta última tipología resulta interesante, pues clasifica los grupos de interés por su disposición hacia el proyecto de la empresa, es decir, por la cantidad de *licencia social* que le conceden (eje horizontal) y por su poder efectivo (eje vertical). En este sentido, los grupos de interés en el cuadrante superior derecho (alto grado de poder y alto grado de licencia social) representan a los aliados influyentes que la empresa debería movilizar; los incluidos en el cuadrante inferior derecho (con poco poder pero alto grado de licencia social) son aliados débiles a los cuales se les debería ayudar, con el tiempo, a crear su capacidad y a hacerlos más poderosos.

Por contra, los oponentes débiles (cuadrante inferior izquierdo) deberían ser el objetivo de la persuasión a través de los medios y campañas de comunicación, pero no de una involucración más persona a persona. Los oponentes fuertes (en el cuadrante superior izquierdo) deben ser incorporados gradualmente a través de

---

<sup>14</sup> El sistema *Net-Map*, que puede descargarse en la web <http://netmap.wordpress.com>, es una metodología de investigación participativa que combina diversos elementos para la construcción de mapas de *stakeholders* junto con técnicas de *ranking* a través del análisis de la red social. Basada en la entrevista, su página web sostiene que mediante la creación de mapas de redes de influencia, *Net-Map* permite “comprender, visualizar, discutir y mejorar situaciones donde son muchos los actores que influyen en los resultados”. Así, permite determinar *qué actores están implicados en una red dada; cómo están relacionados; cuán influyentes son; y qué objetivos tienen*.

más reuniones informativas y consultas. Este marco ayuda a clasificar temas por orden de importancia, más que a guiar los esfuerzos de compromiso en relación a los diversos *stakeholders*.

Figura 17. Matriz de clasificación de *stakeholders*: *poder efectivo* y *licencia social*

<b>Poder efectivo</b>	Alto	<b>Informar &amp; consultar</b>	<b>Movilizar</b>
	Bajo	<b>Persuadir</b>	<b>Construir capacidad</b>
		Baja	Alta
<b>Licencia social para operar</b>			

Fuente: Hennisz (2014: 36)

Asimismo, Hennisz incluye *tipologías de redes de stakeholders* en función de los temas que más les importan, un marco que sí permite abordar cómo establecer las relaciones con los diversos grupos de interés.

#### d) Construcción de escenarios

A juicio de Hennisz, estas herramientas visuales y matrices permiten sacar una foto fija de datos sobre la red de *stakeholders* de la empresa, lo que ayudará de cara al análisis y a la eventual creación y ejecución de un plan de involucración (2014: 50). No obstante, deja claro que una red de *stakeholders* no es estática, sino que puede evolucionar en función de diversos escenarios, como ocurre cuando se producen coaliciones o alianzas entre dos o más grupos en pos de un objetivo común, a favor o contra el proyecto que desarrolla la empresa. “El paso siguiente -concluye- es pronosticar cómo una intervención exitosa podría alterar la evolución de la red de *stakeholders* en comparación con otra” (2014: 52).

## 2- INTEGRACIÓN:

Una vez compilados los datos de los *stakeholders*, habrá que integrarlos en los sistemas de entrada y salida de la empresa y justificar las iniciativas de DC basándose en números, en datos económicos. Según el profesor de Wharton, para ganar batallas en el campo laboral hay que cuantificar las evidencias y traducirlas en narrativas (*storytelling*), ya que las historias en sí mismas no convencen ni logran apoyo salvo que se justifiquen con cifras (ibíd.). En general, el llamado *análisis del Descuento de Flujos de Caja* o DFC<sup>15</sup> (*Discounted Cash Flow* o DCF) ha sido el instrumento habitual para obtener estimaciones creíbles sobre cómo los programas que implementa la empresa -la inversión en energía, por ejemplo, o ahora la inversión en DC- pueden generar retornos económicos. De ahí que, a su juicio, los profesionales encargados de involucrar a los diversos grupos de interés deban aplicar análisis DFC a este proceso e integrarlo así dentro de un plan de negocios cuantitativo. Y es que “una proyección de flujo de caja que no incorpore los costes del compromiso con los *stakeholders* es tan poco adecuado como aquel que ignore los riesgos comerciales o técnicos” (2014: 62).

En la lista de buenas prácticas a seguir, Henisz destaca la implementación de una *estrategia propia de compromiso interno*, para la cual el impulsor de la DC deberá conformar un equipo interdepartamental con las personas encargadas de la DC -asuntos gubernamentales, exteriores, jurídicos, comunicaciones, etc.-, pero también otras de operaciones y logística, diseño, I+D+i, medio ambiente y salud, marketing, finanzas o contabilidad, entre otros. Las reuniones del equipo -que para Henisz debe liderar alguien del departamento más fuerte de la empresa, como contabilidad o finanzas- permitirán identificar y cuantificar *iniciativas clave de DC* y los *riesgos vinculados a stakeholders*, como el potencial derivado de acciones legales (demandas, etc.), retrasos en operaciones o posibles casos de expropiación

---

<sup>15</sup> Henisz recomienda una herramienta llamada *Net Present Value Calculator* que puede descargarse gratuitamente en [www.fvtool.com](http://www.fvtool.com). Es la web de la *Financial Valuation Tool for Sustainability Investments*, un software creado por la *International Finance Corporation* (IFC) en colaboración con las empresas Rio Tinto y Deloitte, que “permite a una empresa probar si sus iniciativas de sostenibilidad crearán o proyectarán valor de manera efectiva para un proyecto, y [...] si gestionará riesgos que podrían impactar negativamente en su finalización y sus operaciones en marcha”. Consultada el 21.03.2016.



de proyectos. La recogida de estos datos debería usarse en el análisis DFC de las actuales o potenciales iniciativas de DC, usando el *Net Present Value Calculator* u otras técnicas de la empresa.

Muchas iniciativas de DC son fáciles de justificar una vez que se ha medido y se ha hecho seguimiento de los beneficios y costes directos. Pero la integración del compromiso de los *stakeholders* en la planificación cuantitativa del negocio no deja de ser un reto para el diplomático corporativo. El objetivo final no es otro que mostrar a los colegas de la empresa que la DC también habla el lenguaje de las finanzas y puede crear valor financiero; lograr que otros departamentos colaboren con los diplomáticos corporativos en identificar oportunidades para crear valor hará que los escépticos se conviertan en ‘evangelistas’ de la DC, que vuelvan a sus departamentos haciendo *lobby* sobre los esfuerzos realizados en este sentido.

### 3- PERSONAL:

Para Henisz, la DC va más allá de lo técnico, de lo calculado y lo analítico para incorporar habilidades interpersonales; los grupos de interés deben percibir que las acciones de una compañía se derivan de un proceso transparente en el que todos tienen voz, que la empresa respeta las perspectivas de todos más allá de sus propios intereses, algo que facilitará la creación de confianza. Por ello, defiende que aunque es inevitable que surjan disputas, éstas deberán gestionarse mediante técnicas de resolución de conflictos como la conciliación y el arbitraje. En este sentido, la *negociación* es la otra clave en el desarrollo de la DC, dada su gran importancia tanto en el proceso de persuasión como cuando surge el conflicto. Y es que, recuerda el profesor norteamericano, el objetivo de la DC es “aumentar el rendimiento financiero y operativo con la mejora del grado al que los *stakeholders* otorgan a tu empresa la *licencia social* para operar” (2014: 81).

### 4- APRENDIZAJE:

Con este elemento del modelo DIPLOM, Witold J. Henisz pone de relieve la enorme importancia que para una empresa tiene la adaptabilidad y la flexibilidad ante el *feedback* negativo por parte de sus *stakeholders*, de ahí que a día de hoy se deba contar con una especie de *sistema interno de aprendizaje*. Según explica, la tradicional estrategia DAD (*Decidir, Anunciar, Defender*) que seguían las empresas

en su búsqueda de maximizar beneficios y minimizar costes -y en la que el *input* con los *stakeholders* brillaba por su ausencia- se encuentra en vías de desaparecer y dejar paso a otra modalidad llamada DDD (*Dialogar, Decidir, Desplegar*), donde los empleados de la organización co-diseñan un proyecto con *stakeholders* externos, incluyendo no solo a los clientes sino también a las comunidades, proveedores, gobiernos y ONGs. De ese modo se muestra la voluntad de mirar *hacia fuera* para buscar soluciones a los problemas sociales y de índole política que pueda implicar el desarrollo de un proyecto.

Como es lógico, en esta fase es esencial el papel de los profesionales para involucrar a los grupos de interés; los diplomáticos corporativos deberán llevar la iniciativa en ese proceso constante de adaptación y cambio de la empresa según la retroalimentación de los *stakeholders*. Esto no significa siempre estar de acuerdo o transigir, sino que deberá intentar entender y anticiparse a las objeciones, no solo reaccionar ante ellas. A juicio de Henisz, estos deberán “ser capaces de combinar análisis astutos y lúcidos de las realidades sociales y políticas con la diplomacia *interna*” (2014: 106). Es decir, que no solo tendrán que convencer a los *stakeholders* externos de las bondades de la DC sobre la base de análisis fundados en *datos*<sup>16</sup>, sino también a los *internos*; que deberán entender la *dinámica* de cómo se arma y organiza un proyecto considerando factores como los altibajos de los *stakeholders* en su apoyo, su impaciencia, su exigencia de resultados inmediatos, la falta de transparencia o la búsqueda de chivos expiatorios, entre otros; y del mismo modo habrán de aplicar un *enfoque personal* en la involucración y el compromiso con los *stakeholders* internos sobre la base de la humildad, la paciencia y la flexibilidad (2014: 114).

##### 5- APERTURA:

En la DC *las percepciones* importan tanto como *los hechos*, a veces incluso más (2014: 120). Para Henisz, la mejor manera de eliminar cualquier suspicacia sobre

---

<sup>16</sup> Henisz destaca la existencia de diversos instrumentos de software que permiten ligar las bases de datos de distintos *stakeholders* con los cronogramas de los diversos proyectos: *Borealis IMS*, *Staketracker* de SustaiNet, *Stakeholder Circle*, o el *Stakeholder Tracking System* de Praxis Group son algunos ejemplos.

la empresa es transmitir una cultura de apertura y transparencia, lo que supone diseminar información de un modo que refuerce la confianza y la reputación, que asegure la responsabilidad y cree expectativas realistas. La clave de este elemento de DC es la adecuada comunicación estratégica para reforzar la confianza y la reputación corporativa<sup>17</sup>. No obstante, valga decir que las empresas comienzan a percatarse de que la *reputación* es un activo intangible de creciente importancia para consolidar la imagen y la confianza entre sus *stakeholders*, pues como afirma Carrol (2011), tiene la capacidad de:

“aumentar la cuota de mercado, disminuir los costes de mercado [y] los costes de distribución, cobrar un suplemento, evitar el exceso de regulación, capear los malos tiempos, alinear a los empleados, atraer y retener talento, atraer inversores, ganar acceso a nuevos mercados globales y tener más cobertura de noticias favorables” (2011: 3-4).

Por ello, Henisz entiende que la organización debe asegurarse de que todos los *stakeholders* oyen y escuchan lo que ésta hace, y no únicamente después de que tenga lugar un conflicto, un ataque o un comentario crítico; deberá ser desde que se inicia un proyecto, pues es en ese momento cuando los grupos de interés están decidiendo qué nivel de *licencia social* le van a dar a la empresa, y sus actividades pueden ser contrarrestadas mejor que cuando ya tienen formada una opinión. La empresa, por tanto, debería orientar su estrategia hacia la *construcción proactiva de reputación*, ya que de ese modo no solo estará mejorando su posición competitiva, sino también creando valor para sus públicos estratégicos.

Esta construcción proactiva de reputación comienza con la fase de *Auditoría* o *Diligencia Debida* ya mencionada, ya que en ella se obtiene información sobre las aspiraciones, los intereses, temores y percepciones de los *stakeholders*, si bien debe además establecer una buena estrategia de comunicación que le permita trasladar las necesidades y limitaciones de la empresa, así como los canales para involucrar a los grupos de interés; una apertura que, en definitiva, ayudará a profundizar en las relaciones con estos grupos y a avanzar en la consecución de intereses mutuos.

---

<sup>17</sup> Según se ha indicado en páginas anteriores, la *reputación corporativa* se considera aquí el tercer instrumento de la DC, y se analiza en el siguiente apartado del presente capítulo.

Henisz ofrece una serie de consejos para esta apertura, como por ejemplo llevar las relaciones más allá del despacho y trasladarlas fuera del entorno laboral, haciendo uso en ocasiones de intermediarios de confianza; presentar lo que hace la empresa a través de resúmenes de prensa y políticas de puertas abiertas; contar con el apoyo de aliados locales, de ONGs respetadas como *Greenpeace* o *Save the Children*, expertos y consultores externos -como académicos, científicos e incluso celebridades- que salgan en defensa de la empresa; no ceñirse a la transmisión de hechos o datos, sino contar *buenas historias* con cierto componente emocional; y hasta tener *ayuda de aliados* cuyo poder, cuya relevancia o reputación refuercen la probabilidad de sus opiniones cuando éstas sean emitidas por diferentes medios, pues ayudarán a convencer a *stakeholders* indecisos.

No obstante, también puede darse el caso de que la empresa deba realizar una *gestión reactiva de la reputación*, pues las crisis afectan a todas las empresas, sin excepción. Y cuando esta estalla, la *gestión de la reputación* opera bajo una enorme presión y plazos de tiempo muy cortos (2014: 130). En tal caso, la probabilidad de éxito dependerá de la *licencia social* que tenga la empresa; es más probable que una ONG, un grupo ambientalista o de derechos humanos tenga más licencia social y credibilidad que una EMN. Desde esta perspectiva, una estrategia de comunicación basada en hechos puede incluso ofrecer la percepción de que la empresa no entiende las prioridades de los *stakeholders*, provocando su enfado.

Sirva como ejemplo de esto el caso de *Brent Spar* (Van Riel, 2012: 154-56), una plataforma de producción y almacenamiento de petróleo propiedad de Shell en el Mar del Norte que en los años noventa cumplió su tiempo de utilidad y fue sustituida por una tubería que conducía el petróleo a una terminal terrestre. Tras iniciar un amplio estudio sobre la mejor solución para eliminar Brent Spar, la empresa decidió que la manera más segura, barata y menos dañina para el medio ambiente era limpiar y eliminar la mayor cantidad de residuos y materiales sueltos posibles y hundir la plataforma en el fondo del Atlántico. Se llegó a un acuerdo con las autoridades británicas y con todos los gobiernos de los países ribereños, que no habían presentado objeciones. Sin embargo, los dirigentes de *Greenpeace* pensaban de forma diferente. Dos meses después de conocer el plan para hundir el Brent Spar, cuatro activistas de la ONG abordaron y ocuparon la plataforma en la primavera de 1995 (fig. 18).

Durante las siguientes semanas, unos 25 activistas, fotógrafos y periodistas se reunieron en Spar, mientras que Greenpeace llevó a cabo una intensa campaña en los medios de comunicación sobre los peligros ambientales de la eliminación en aguas profundas. Según indicaban, Brent Spar contenía más de 5.500 toneladas de sedimentos de petróleo y de toneladas adicionales de depósitos radiactivos de bajo nivel, una mezcla de productos químicos y metales pesados venenosos y no degradables; sugerían además que el hundimiento de la plataforma establecería precedentes para las 416 plataformas petrolíferas fijas en el Mar del Norte, y que el permiso del gobierno británico para llevarla a cabo se había dado a partir de la información limitada proporcionada por Shell.

Figura 18. Activistas de Greenpeace llegando a Brent Spar



Fuente: Nathan (2015)

El debate se intensificó y dio lugar a un boicot a las estaciones de servicio Shell en el norte de Europa, un incendio provocado en una y graves daños a la reputación de la firma en todo el mundo. Shell elaboró informes que mostraban que Brent Spar contenía menos de 50 toneladas de sedimentos, pero los números no sirvieron de nada en un enfrentamiento que estaba fuera de control: por un lado, los políticos de izquierdas de Alemania y Dinamarca utilizaron Brent Spar como un símbolo del comportamiento inaceptable de las empresas hacia el medio ambiente, otros en toda Europa incluso aceptaron públicamente el boicot; por otro lado, Greenpeace utilizó mensajes de gran fuerza expresiva que calaron entre la opinión pública. En respuesta, Shell publicó un anuncio defensivo que expresaba claramente el punto de vista de una empresa con información privilegiada, llena

de detalles solo relevantes para ingenieros. Pero la presión pública sobre Shell se intensificó con tanta fuerza que el hundimiento del Brent Spar simplemente dejó de ser una opción posible. Remolcado a un puerto en Noruega, fue desmontado y reciclado en partes.

Tras la decisión, Shell pidió a una organización de verificación que realizara investigaciones independientes sobre Brent Spar, que indicó que el buque tenía mucho menos material tóxico que el sugerido por Greenpeace. La organización ecologista aceptó el resultado de este estudio y pidió disculpas a Shell, e incluso fue objeto de críticas por su postura, tácticas y tergiversaciones de la verdad. Y sin embargo, “en el caso de Brent Spar y la opinión pública, el idealista mensaje de Greenpeace predominó claramente sobre la respuesta pragmática de Shell” (Van Riel, 2012: 156).

Por otra parte, durante esa *gestión reactiva de la reputación*, como se indicaba más arriba, puede pasar que si la empresa ha ganado una *licencia social* moderada tiene relativa capacidad de amortiguar la crisis en una primera fase mediante una expresión de *empatía*. También si cuenta con una red de aliados fuerte: un apoyo o una defensa pueden tener mucho peso con los escépticos si lo comunica una ONG respetada, por ejemplo, o si el defensor independiente puede presentar evidencias alternativas basadas en hechos. Un ejemplo de esto se encuentra en la respuesta que dio IKEA en 1994 ante las acusaciones de que sus empresas productoras de alfombras en India utilizaban mano de obra infantil. La empresa sueca argumentó que la calidad de vida de los niños mejoraba respecto a no hacer las alfombras e inició una campaña de colaboración con la ONG *Save the Children* (fig. 19)<sup>18</sup>, que apoyó esas afirmaciones y con quien lleva liderando desde entonces las iniciativas de transparencia en relación a la prohibición del trabajo infantil en sus empresas fabricantes y a la seguridad en todo el sudeste de Asia.

#### 6- MENTALIDAD:

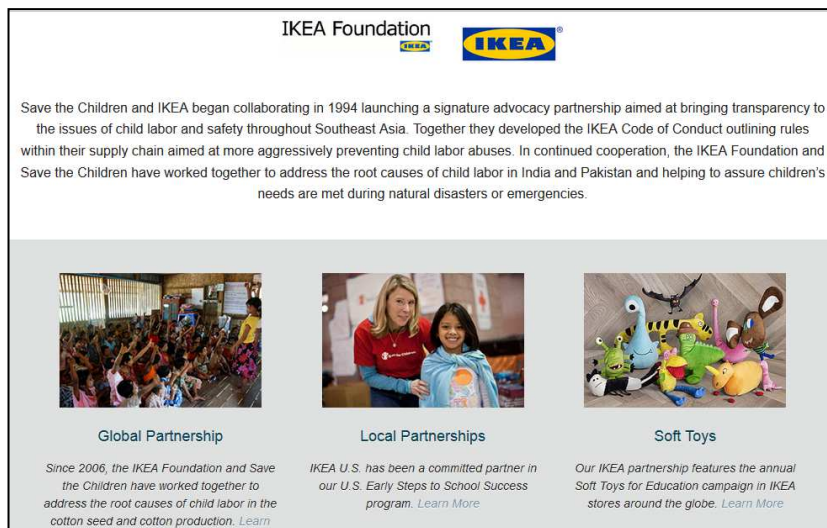
El sexto y último elemento del modelo DIPLOM sugiere que la DC requiere una nueva *manera de pensar* dentro de las grandes compañías. Todos, desde los

---

<sup>18</sup> <<http://www.savethechildren.org/site/c.8rKLIXMGIpI4E/b.8275809/k.BB87/IKEA.htm>>  
Consultada el 23.03.2016.

ejecutivos de alto nivel hasta los trabajadores de menor rango deberían reconocer que enfocarse en maximizar los beneficios financieros a corto plazo puede derivar en *pérdidas políticas a medio y largo plazo*, lo que a la larga acaba siendo más costoso. Sin la actitud correcta, señala Henisz, las interacciones entre un reducido número de empleados y los *stakeholders* externos pueden socavar los objetivos globales de una empresa.

Figura 19. IKEA y *Save the Children* contra el trabajo infantil



Fuente: Save the Children

En su opinión, el primer paso para conseguir gestionar de manera efectiva las relaciones con la comunidad consiste en articular unos enunciados claros de la *visión* y la *misión* de la empresa que guarden relación con los objetivos de la DC, como pueden ser *escuchar, comunicarse y ayudar* a los *stakeholders* en la consecución de sus objetivos e intereses. En este sentido, el proceso de recolección de datos y de Auditoría descritos anteriormente resultan críticos para transformar una visión de la DC en una realidad operacional; y es que los enunciados de *misión* y *visión* no influirán en las operaciones salvo que sean puestos en práctica por medio de recursos. Seguidamente, los ejecutivos de alto rango deberían realizar *cambios de calado* o bien adaptar los sistemas que influyen sobre los flujos de información, asignación de recursos, promoción y autoridad; a juicio del profesor de Wharton,

un enfoque para aumentar la voz de la DC es crear una *estructura de autoridad* que informe al *country manager* o al presidente o director ejecutivo, paralelamente a las operaciones. El motivo es que la separación entre las funciones centrales del negocio y el equipo de DC llevaría a marginar al segundo, al carecer de autoridad y de los recursos para efectuar un cambio real; tampoco tendría la capacidad de atraer a la mejor gente y dar consejos significativos. Finalmente, estos cambios de calado deberán ir acompañados por nuevos *ritos* que pongan de relieve la visión; esto exige formación continua con expertos en DC, profesionales de empresas de *lobbying* o con experiencia internacional, por ejemplo, además de comunicaciones corporativas que presenten la diplomacia como algo muy importante, al nivel de valores corporativos centrales como son la seguridad, la orientación al cliente o la innovación.

IBM, por ejemplo, desde 2008 trató de incorporar la diplomacia corporativa en la esfera directiva como parte de sus esfuerzos por convertirse en una *empresa integrada globalmente*<sup>19</sup>, es decir, combinó el entendimiento de los contextos locales y corporativos con el objetivo de crear valor para los accionistas y los *stakeholders* de cada país. Para ello contó con los denominados *Equipos de Habilidadación Global* o *Global Enablement Teams* (GETs), compuestos por varios ejecutivos de diferentes países y departamentos. El beneficio era mutuo para los GETs y los directores generales de país o *country managers*, con los que interactuaban: de ese modo, a través de la formación y de la "habilitación" con los GETs, los *country managers* lograban objetivos como:

- a) *Expandir el acceso a mercados;*
- b) *Profundizar las relaciones* con las entidades gubernamentales y con clientes clave;
- c) *Desarrollar estrategias* para alinear a IBM con las agendas nacionales de cada país;
- d) *Ganar acceso a recursos y experiencia* a través de la empresa;

---

<sup>19</sup> IBM (2016): "Enabling growth through Global Enablement Teams. How IBM instills cultural adaptability, aligns with national agendas and empowers country leaders" <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-global-leaders.html>> Web consultada el 23.03.2016.



- e) Potenciar sus *capacidades de liderazgo*, particularmente la habilidad para desarrollar y ejecutar la estrategia;

Por su parte, gracias a su interacción con los diversos directores generales de cada país, los miembros del GET expandían sus capacidades de liderazgo, su conocimiento internacional, capacidades diplomáticas y adaptabilidad cultural.

Como puede comprobarse tras analizar el modelo DIPLOM, la generación de mapas de *stakeholders* externos, así como la creación y el mantenimiento de relaciones con ellos constituyen un instrumento clave para la aplicación de la DC en la dirección estratégica de empresas que operan en mercados internacionales; en este sentido, la presente tesis doctoral plantea que una primera consecuencia de este proceso continuo de interacción es la creación de una *Agenda Diplomática de los Negocios* o *ADN*, una suerte de lista de *contactos ejecutivos* similar a la que pueden tener las Cámaras de Comercio o los cuerpos diplomáticos del Estado, y que será básica para el éxito de la estrategia de DC y el devenir del negocio a medio y largo plazo. Por otra parte, el llamado *capital relacional* es el resultado de realizar la actividad empresarial de modo más eficiente gracias al conocimiento adquirido durante esas interacciones con agentes externos, una eficiencia que sin duda traerá consigo otros beneficios de carácter político, social y, finalmente, económico.

#### 4.2.3. La reputación corporativa

Si se presta atención a la práctica empresarial actual para intentar entender con perspectiva qué pudo causar la última crisis económica y financiera mundial que ahora comienza a remitir, podrá concluirse que una de las razones de mayor calado fue, en muchos aspectos, la pérdida de reputación de algunas empresas y directivos, que acabó por contagiar a las instituciones y al sistema económico y financiero. No son pocas las situaciones de personas y empresas que -también en España- han perdido toda o una gran parte de su buena reputación en cuestión de semanas, días u horas: la deuda oculta de Pescanova o el tema de las preferentes

que ha afectado a Bankia, Novacaixagalicia y Catalunya Caixa (Sepúlveda, 2013); el caso del ex ministro y ex presidente de Bankia, Rodrigo Rato, y las *tarjetas black*; el de Volkswagen, que instaló ilegalmente un *software* para cambiar los resultados de los controles técnicos de emisiones contaminantes en once millones de coches diésel; el escándalo que salpica a la filial mexicana de la española OHL después de publicarse escuchas que revelan el pago a funcionarios del gobierno mexicano para ejecutar un sobrecoste en sus obras (Calderón, 2015); y otros como el de la Autoridad Portuaria de Rotterdam (APR), que pedía disculpas públicas por la "pérdida de reputación internacional" (APR, 2016) provocada por una huelga de trabajadores en enero de 2016 en la terminal de contenedores, son casos de lo más ilustrativo que pueden afectar a las operaciones de las empresas.

Por otro lado, no deja de sorprender que comportamientos censurables de algunas empresas no hayan afectado -al menos con consecuencias drásticas por parte de sus usuarios o clientes- a la reputación de éstas o a su valor bursátil. La multa de 3.450 millones de dólares de EE.UU., Reino Unido y Suiza a los bancos *Citigroup*, *JP Morgan*, *UBS*, *RBS*, *HSBC* y *Bank of America* por manipular tipos de cambio (Pozzi, 2014) o la de 2.500 millones impuesta al *Deutsche Bank* en 2015 por manipular durante cuatro años el tipo de interés de referencia en las hipotecas y otros préstamos (Pozzi, 2015) son buenos y lamentables ejemplos de ello.

Con la publicación de *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image* en 1996, Charles Fombrun abrió una corriente de renovación en la gestión estratégica de la empresa con gran vigencia hoy. Este profesor emérito de la Stern Business School de Nueva York se quejaba de que, con demasiada frecuencia, los directores generales o gerentes de las empresas no tengan en cuenta la reputación de éstas como un activo valioso, hasta que se ven forzados a hacerlo: cuando estalla una crisis. En su opinión, los directores y empresas no solo deben luchar por su lugar en el mercado mediante la clásica estrategia de *posicionamiento*, sino también por la estima y la lealtad de sus potenciales *stakeholders*:

"En un mundo en el que intangibles como la reputación importan, al menos, tanto como los activos tangibles tipo factoría y maquinaria, la competitividad demanda relaciones fuertes con todos los grupos de interés [...]. Por desgracia, la mayoría de las empresas trata con sus públicos de manera fragmentada" (1996: 193).

Para Fombrun, la gestión fragmentada de los públicos estratégicos daña, de forma imperceptible, la competitividad y rentabilidad de una empresa, al tiempo que incrementa su grado de riesgo y vulnerabilidad ante una crisis. A su juicio, la calidad de cada relación configura las imágenes particulares que la compañía desarrolla con un *stakeholder* determinado, imágenes que, sean o no consistentes, se combinan para crear lo que denomina el *halo reputacional* de la empresa (1996: 194), es decir, el elemento diferenciador. Según esta teoría, la reputación tiene valor económico para las empresas porque hace que éstas sean *difíciles de imitar*, los competidores no pueden replicar los rasgos únicos y los complicados procesos que dieron lugar a tal reputación. La reputación es, pues, una fuente de *ventaja competitiva* que Fombrun define como “una fuerza social que produce acción a distancia” (2012: 8).

En términos generales, la RC puede entenderse como el conjunto de las imágenes mentales que tenemos sobre la excelencia de una compañía en relación a sus competidores, más allá de la visión comercial, pues también tiene en cuenta su estabilidad financiera o su capacidad para atraer talento y para relacionarse con la sociedad en que se inscribe, entre otros. Sin embargo, no existe una única definición de RC, en la medida en que no solo son múltiples los elementos que pueden convertir a una empresa en reputada, sino también en que cada definición puede variar en función del autor que la enuncie, algo que ha producido toda una evolución del concepto a lo largo de los últimos veinte años. Así, por ejemplo, existe una *primera fase* encabezada por Fombrun y Van Riel en la que predominan las definiciones que entienden la RC como el resultado de la *percepción (awareness)* que adquieren los distintos públicos estratégicos en relación al comportamiento de una empresa y las excelentes relaciones corporativas con estos. Brown et al. (2006) enmarcan su definición en una sola audiencia cuando la describen como “una percepción de la organización que en realidad mantienen los *stakeholders* externos” (2006: 102), mientras que Cardona (Anexo 2: 397) amplía este marco al afirmar que la RC es:

“la percepción que tienen los distintos grupos de interés sobre aspectos muy diversos de la empresa, es un concepto *multi-stakeholder* y multidimensional. Afecta a distintos aspectos de la compañía, desde la *oferta de productos y servicios*, el *gobierno corporativo*, la *ciudadanía corporativa*, el *liderazgo*, etc.”

El propio *Diccionario de la RAE* ofrece una doble definición del sustantivo *reputación* (del lat. *reputatio, -ōnis*): 1. La "opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo"; y 2. "El prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo"<sup>20</sup>. Carrol (2011) va más allá, y defiende que el concepto de RC tiene, al menos, tres dimensiones, como "la importancia pública de una empresa, su aprecio público y la serie de cualidades o atributos por los que se la conoce" (2011: 3). De la misma opinión son Barnett et al. (2006), para los cuales existen tres focos conceptuales diferentes a la hora de proponer una definición: la reputación como *activo (asset)*, como *grupo de conceptos y percepciones (awareness)* y como *juicio de valor u opinión (assessment)*. Con tal variedad de focos, aquellos definen la RC como "las opiniones colectivas de los observadores sobre una empresa basadas en valoraciones de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la empresa en el tiempo" (2006: 34).

Desde un enfoque más económico, basado en la *dimensión contractual de la reputación* y en su *contenido informativo*, De la Fuente y De Quevedo (2003) trabajan con un concepto que no solo tiene en consideración los aspectos relacionados con la *percepción*, sino también el *nivel de transparencia* de las empresas cuando se comunican con sus *stakeholders*; el término clave es *prestigio*, que procede de la adecuada gestión del *capital intelectual*. Se trata de una propuesta más relacionada con los enfoques previos sobre el papel de la opinión (*assessment*) a la hora de definir la reputación.

Por otra parte, Villafañe (2004), catedrático de la Universidad Complutense y uno de los primeros investigadores españoles que analizan en profundidad este concepto desde finales de los años noventa, tiene más en cuenta la dimensión del conocimiento (*awareness*) y el valor real (*asset*), en comparación con los aspectos más basados en la opinión más subjetivos (*assessment*), al definir la RC como:

"la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos estratégicos" (2004: 31-32).

---

<sup>20</sup> <<http://lema.rae.es/drae/?val=reputaci%C3%B3n>> Consultado el 21.10.2012.

A su juicio, para delimitarla conceptualmente resulta clave distinguirla del concepto *imagen corporativa* (fig. 20); la primera diferencia entre ambas, sostiene, no es otra que su *origen*, pues mientras la RC es la expresión de la *identidad*<sup>21</sup> de la empresa y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su *personalidad corporativa* y es, por tanto, el resultado de la comunicación en todas sus formas. De ahí se infiere que la RC tenga su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto (2004: 30).

Figura 20. Diferencias entre imagen y reputación corporativa

<b>IMAGEN</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Carácter coyuntural. Resultados efímeros	Carácter estructural. Resultados duraderos
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas	Genera valor
Se genera y se materializa <i>fuera</i>	Se genera <i>dentro</i> - se materializa <i>fuera</i>

Fuente: Elaboración propia, basado en Villafañe (2004)

La segunda diferencia es el carácter *estructural* y permanente de la RC, pues es el resultado del comportamiento corporativo, y por tanto requiere un tiempo de cumplimiento por parte de la empresa; mientras que el carácter de la imagen es *coyuntural*, ya que generalmente son consecuencia de acciones de comunicación y el resultado de las percepciones en las que se basa. El tercer hecho diferencial se refiere a la posibilidad de objetivar y verificar el *capital reputacional* de la empresa frente a la dificultad que eso supone en el caso de la imagen corporativa. Así, una vez definidos los criterios de evaluación se puede verificar la presencia o ausencia

<sup>21</sup> Villafañe ofrece la siguiente definición de *identidad corporativa*: sería “la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa” (2004: 30).

de estos en la empresa, llegando incluso a cuantificarlos y contrastarlos con otras compañías, algo muy importante pues establece las bases de la gestión de la RC.

El cuarto aspecto que distingue entre la RC y la imagen corporativa es que mientras la segunda genera *expectativas*, generalmente asociadas a la oferta, la RC constituye “una fuente de valor asociada a la respuesta ofrecida por la empresa para responder a las demandas de clientes y de otros públicos con los que esta mantiene algún compromiso o interés compartido (2004: 33). Y finalmente, una última diferencia estriba en que la imagen es un fenómeno que se materializa en el exterior de la compañía como consecuencia de acciones comunicativas, aunque la imagen corporativa se construye *fuera de la organización*, en el ámbito de la opinión pública o de algún público específico. La reputación, por el contrario, se genera *en el interior* de la empresa, aunque el reconocimiento que la reputación supone provenga, en buena medida, del exterior.

En los últimos años, nuevos autores han dado lugar a nuevas definiciones en las que la RC no sería ya un conjunto de percepciones sobre la empresa sino un conjunto de *valoraciones* o *evaluaciones* sobre atributos centrales de la entidad o sobre las propias percepciones de los *stakeholders*. Así, Lloyd (2011) la define como “esa estimación de una empresa que predispone a un segmento relevante de los *stakeholders* a pensar, sentir y comportarse en relación a ella de manera más positiva o negativa (2011: 221)”, mientras para Schwaiger et al. (2009) se puede describir “sobre todo como una *evaluación general* de una empresa por parte de sus distintos *stakeholders* [...] se ve mejor como un constructo actitudinal que combina una dimensión afectiva y otra cognitiva” (en Carreras et al., 2013: 88). Asimismo, autores españoles como Carreras et al (2013) entienden la reputación corporativa como “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición” (2013: 84), mientras Carrió (2013) habla de “el conjunto de valoraciones que los *stakeholders* internos (trabajadores, directivos, propietarios, etc.) y externos (proveedores, *partners*, clientes, inversores, etc.) realizan sobre la entidad” (2013: 24). A juicio de la investigadora catalana, se trata de valoraciones que responden a las percepciones que los distintos grupos de interés tienen del comportamiento, la toma de decisiones, la actividad pasada, presente y futura (perspectivas) y la

comunicación de la entidad, en relación a cuatro dimensiones clave: la *calidad*, el *rendimiento*, la *responsabilidad* y el *atractivo*.

Además de contar con diferentes definiciones en función de los autores y de los parámetros que se tienen en cuenta, la RC también suele confundirse con otros conceptos, como la *marca*, otro de los elementos más importantes en la generación de valor de una empresa hoy por hoy (fig. 21). Una marca no es sino “un signo distintivo -denominación verbal, símbolo gráfico o una combinación de ambos- cuya principal función es diferenciar en el mercado a los productos y/o servicios de una empresa de los de sus competidores<sup>22</sup>”.

Figura 21. Diferencia entre identidad, imagen, marca y reputación

		ENFOQUE	
		Parte	Conjunto
PERSPECTIVA	Interna	<b>Identidad</b> Los atributos de una empresa que son centrales, distintivos y duraderos	<b>Marca</b> Los símbolos que una empresa usa para distinguirse en sus comunicaciones y productos
	Externa	<b>Imagen</b> Las percepciones que se forman en las mentes de los observadores cuando piensan en una empresa	<b>Reputación</b> El reconocimiento, confianza y aprecio generales que los observadores sienten por una empresa

Fuente: Reputation Institute

La diferencia estriba, según Carrió (2013), en que la marca constituye “un intangible dirigido fundamentalmente al cliente, a través de lo que un producto, servicio o empresa [...] *le promete y el valor que tiene para él esta promesa*” (2013:

<sup>22</sup> Andema (Asociación para la Defensa de la Marca), Cámara de Comercio de España. <<http://andema.camaras.org/?q=content/que-son-las-marcas>> Consultado el 26.08.2016. Se indica que esta es su función principal según el artículo 4.1 de la Ley 17/2001, de Marcas, pero que las marcas cumplen otras funciones, como las de *indicar el origen empresarial del producto; servir como elemento publicitario; informar sobre el producto; o sintetizar el prestigio o el buen hacer del fabricante*.

34), mientras que la reputación es un concepto “centrado en la empresa que está estrechamente vinculado al nivel de legitimidad que una organización tiene entre todos sus *stakeholders*” (ibíd.).

En la razón de ser de la marca, por tanto, más importante que los resultados lo es la coherencia entre la promesa que la marca representa para esos *stakeholders* y la experiencia de éstos tras su relación con ella. Pero para la reputación tiene una gran trascendencia la distinción entre lo que la empresa *dice* que va a hacer en términos de comportamiento con sus *stakeholders*, y la *percepción* que estos tengan de ese comportamiento. Y es que su importancia radica en que determinará si los diferentes *stakeholders* quieren o no establecer un vínculo con la entidad. Por tanto, si no hay un interés previo en establecer esta relación, la promesa no tiene sentido (Carrió, 2013: 34).

Como ya se ha señalado en páginas anteriores con el conflicto del catálogo distribuido en Arabia Saudí, la multinacional *Ikea* es un buen ejemplo de empresa que debe velar por la coherencia global entre lo que *dice* y lo que *hace*. La RC es, por tanto, el resultado de confrontar lo que la compañía dice que hará, con lo que hace y con la opinión de los *stakeholders* al respecto, lo que significa que deberán alinearse los objetivos y los valores declarados por la propia empresa con aquellas conductas y actos desarrollados, además de con las experiencias y expectativas de los grupos de interés (figura 22).

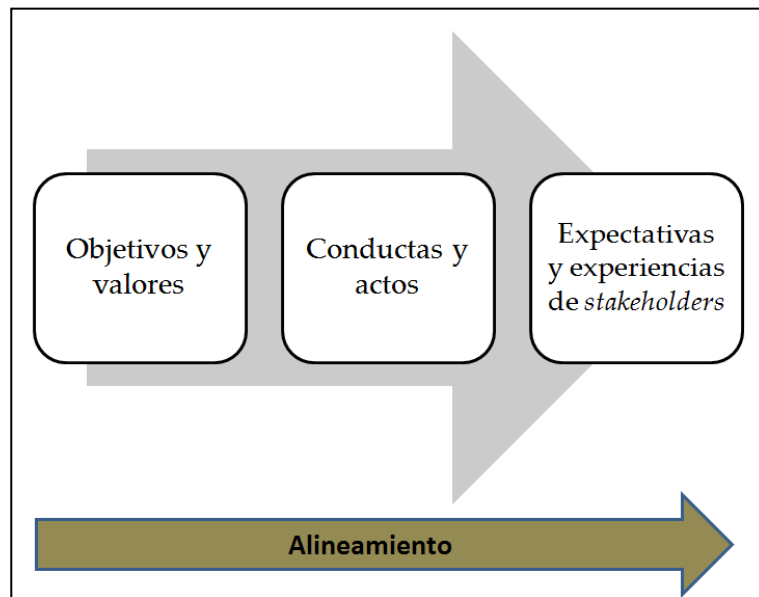
También la *Responsabilidad Social Corporativa* es otro concepto que goza de gran actualidad y creciente importancia en la nueva gestión empresarial, y que en ocasiones se confunde con la RC. La principal diferencia entre ambas es de quién dependen: la RSC depende *de la empresa*, pues ser socialmente responsable no solo significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá y aumentar la inversión en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. Por contra, la RC depende *de los públicos*, ya que es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos.

Sin lugar a dudas, RSC y RC guardan una estrecha relación, pues si una empresa dedica parte de sus recursos a la acción social, esto puede contribuir a mejorar la forma en que es percibida por los públicos, es decir, en su reputación;



pero es importante no confundir la parte con el todo. No ocurre lo mismo con la acción filantrópica, que no perjudica la reputación pero tampoco la beneficia.

Figura 22. Alineamiento de elementos en la RC



Fuente: elaboración propia

Tampoco hay que olvidarse *de dónde* procede la reputación, es decir, cómo se adquiere. Como señala Carrió (2013), la RC no es sino “un activo estratégico ligado al conocimiento que los individuos tienen de la organización” (2013: 25), un conocimiento basado en la relación, la experiencia o el vínculo que éstos han tenido con la entidad a lo largo del tiempo. Es, por tanto un fenómeno “valorativo y actitudinal que muestra la predisposición de los diferentes colectivos a actuar en un sentido u otro en relación a las organizaciones con las que establecen un vínculo” (ibíd.). En este sentido, cabe destacar que la valoración de la empresa por parte de los *stakeholders* es continua y procede de diferentes *fuentes* (Reputation Institute, 2012):

#### 1. La experiencia directa.

Es sin duda la más importante, pues procede de la interacción entre la persona y las realidades de la empresa, mediante la compra de productos y de servicios, las inversiones e incluso con las experiencias de empleo.

## 2. Las acciones de la empresa.

Las comunicaciones, la marca, la puesta en marcha de iniciativas y sus comportamientos constituyen mecanismos indirectos que también son claves para proyectar una buena reputación, pues los públicos estratégicos no siempre tienen ocasión de relacionarse con la empresa en primera persona.

## 3. La influencia de terceros.

Ahí entrarían medios de comunicación, expertos y líderes de opinión, así como las redes personales y sociales.

Como ha podido comprobarse, el actual entorno globalizador tiene nuevas implicaciones para las organizaciones, que deben centrar sus esfuerzos en crear y mantener una reputación fuerte antes de implementar estrategias sobre la base de su influencia, como ocurre con la diplomacia corporativa. De esa manera podrán hacer frente a la demanda de mayor transparencia y a la aparición de potenciales conflictos, elementos de escrutinio que cobran mayor relevancia si cabe cuando la empresa opera en mercados exteriores. Al repasar las diferentes aproximaciones teóricas en torno al concepto de RC se aprecia que hay dos ideas constantes: la primera es que la RC es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa; y la segunda identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa, lo que pone de manifiesto la importancia que también adquiere la *comunicación estratégica*. En este sentido, el *liderazgo reputacional*<sup>23</sup> está desplazando a las dos variables clásicas del liderazgo empresarial: su valor bursátil y su dimensión.

### a) Introducción a la gestión de la RC

En este contexto, la empresa del siglo XXI no solo reflexiona acerca de cómo generar ganancias (con transparencia, responsabilidad, ética...), sino que potencia su *gestión proactiva*, es decir, no solo estudia los posibles riesgos operacionales

---

<sup>23</sup> Según Villafañe (2004), el *liderazgo reputacional* es “la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo territorio” (2004: 138).

sino también los *reputacionales*<sup>24</sup> y su prevención, así como la detección de nuevas oportunidades; se intenta prevenir situaciones que pueden provocar una crisis y desestabilizar la empresa, su estrategia, su negocio y su reputación. Las grandes empresas, entre ellas las españolas, empiezan a trabajar el intangible RC debido a los beneficios que le reporta a su estrategia global, ya que una buena RC genera comportamientos favorables entre los *stakeholders*. Sin embargo, en la actualidad muy pocas tienen departamentos delimitados para la gestión de determinados intangibles, y no siempre existe una estructura organizacional clara.

Pero ¿cómo sabe una empresa por dónde empezar, o cuál es el grado de RC con que cuenta? Ya que la RC la conforman las percepciones de los *stakeholders*, una organización que quiera saber dónde se encuentra en términos de reputación tendrá que descubrir, en primer lugar, cuáles son esas percepciones, para después examinar si coinciden con la identidad y los valores de la empresa; porque solo cuando las percepciones y la identidad estén alineadas habrá una reputación fuerte. Es decir, para *medir y gestionar* la reputación, una empresa debe examinar las percepciones de todos sus *stakeholders*. En este sentido, las percepciones de los *clientes* deberán estar alineadas con la identidad, visión y valores de la empresa, aunque quizá los *empleados* sean un mejor punto de partida, ya que necesitan entender la visión y los valores de la organización para tenerlos en cuenta a la hora de aplicarlos en su interacción con el cliente: una empresa que no ponga en práctica los valores que promueve, se meterá en problemas. Así ocurrió con el gigante informático IBM, que durante mucho tiempo expuso el valor del “empleo para toda la vida” como un modelo propio y armónico en el que basar su RC. Sin embargo, a principios de los noventa, la empresa estadounidense sufrió una severa reducción de plantilla y los empleados no sintieron que IBM fuera leal con sus propios valores, por lo que esta desilusión hizo que la reputación de IBM se resintiera. No obstante, el proceso de evaluación de la RC no es sencillo, sobre todo cuando se trata de evaluar a EMNs como la propia IBM o como *Google, Apple* e *Inditex*, con unas dimensiones gigantescas y una gran diversidad de direcciones corporativas que interactúan con todos sus públicos.

---

<sup>24</sup> Para Garicano (2011) el *riesgo reputacional* es "el impacto favorable o desfavorable que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa" (2011: 132).

## a.1) Evaluación del capital reputacional de la empresa

Aunque el *capital reputacional* no figura en los balances de las compañías, cada vez es más evidente el valor de la reputación y cómo esta incrementa el valor de la empresa en muchos aspectos; no obstante, establecer el *valor económico*<sup>25</sup> de la RC resulta todavía complicado, al estar compuesta por un conjunto de activos *intangibles* que se pueden separar y valorar por partes, algunos más fácilmente que otros -la *transparencia*, el *liderazgo* o el *buen Gobierno Corporativo* encajan poco en la definición de intangible, por ejemplo-, por lo que intentar estimarla de forma aislada y convertirla en una cifra continúa siendo objeto de estudio. Lógicamente, si una empresa pretende aumentar su valor intangible, la única vía racional de éxito es *gestionar* los recursos y activos que producen ese valor.

En esta línea, autores como De Quevedo et al. (2005), Roberts y Dowlings (2002), Fombrun y Shanley (1990), Villafañe (2004) o Van Riel y Fombrun (2007) sostienen que una sólida gestión de la RC aporta un gran valor a las empresas tanto desde el punto de vista *cuantitativo* como *cualitativo*, ya que reduce costes, mantiene los precios, atrae más inversiones, favorece la cotización al alza en los mercados bursátiles, multiplica el valor de la marca, atrae y retiene empleados (el talento), atrae a proveedores de calidad, la fidelización de clientes y la innovación, crea barreras a la competencia, minimiza el impacto de potenciales crisis, favorece la diferenciación, impulsa las relaciones de confianza y favorece la accesibilidad a nuevos mercados.

La buena reputación, por lo tanto, genera prescriptores y reduce el número y la intensidad de los detractores, de ahí que el comportamiento positivo se haya convertido hoy día en un factor determinante para las empresas. Por todo esto, y

---

<sup>25</sup> Para *Reputation Institute* (2012), las percepciones públicas generan comportamientos favorables, por lo que la RC genera apoyo y eso se traduce en resultados empresariales. Sus estimaciones en 2007 indicaron que en Estados Unidos una variación del 1% en las percepciones públicas conllevaba a un aumento del apoyo en otro 1%, lo que genera una mejora del 1,3% en las ganancias. Hasta qué punto una empresa está dispuesta a invertir en RC para llegar a ese 1,3% más de beneficios dependerá, entre otras cosas, de su tamaño. Según recuerdan, una empresa como *Best Buy*, que en el año 2008 tenía un valor de mercado de 17.000 millones de dólares, hubiera proyectado un aumento de 220 millones con ese 1,3% procedente de una buena reputación, una cifra nada desdeñable.

si sigue creciendo el número de empresas que cree que su RC juega un papel muy importante en el logro de los objetivos del negocio, ¿por qué es tan bajo el número de ellas que reconoce tener un sistema formal para gestionar su reputación? ¿Por qué no la miden ni la gestionan? Para Carrió (2013) hay varios motivos:

“[...] la reputación es un concepto intangible que *necesita tiempo para construirse*; [...] el retorno de las inversiones en asentar una buena reputación son *difíciles de cuantificar*; [...] los directivos tienen la obligación de hacer frente a *otras prioridades* del día a día y [...] la reputación es un concepto *a largo plazo*; [...] se extiende sobre un área tan amplia que es difícil asignar responsabilidades específicas para su gestión; [o que] es una *inversión costosa*” (2013: 52).

No obstante lo anterior, la investigadora advierte del elevado coste a pagar por la pérdida de una reputación positiva entre los *stakeholders* principales de la compañía ante el advenimiento de una crisis, como le sucedió a Exxon, cuyas acciones se depreciaron un veinte por ciento tras el derrame en Alaska provocado por el buque petrolero *Exxon Valdez* en 1989, como se mencionó anteriormente; también una pyme podría quedar devastada por la pérdida de su reputación, por ejemplo a través del malestar expresado por sus empleados en las redes sociales y sus efectos sobre los clientes actuales y potenciales, o bien la retirada de todos sus proveedores por falta de confianza en la empresa, como en el caso del concurso de acreedores de Nueva Rumasa (Carrió, 2013: 53). La buena gestión de la RC, se hace, por tanto, necesaria en toda empresa que quiera gestionar sus riesgos a nivel global y tener en cuenta los intereses y necesidades de los *stakeholders* con que se relaciona. Para ello la compañía ha de ser *proactiva*, es decir, debe establecer un compromiso con los *stakeholders* e integrarlos en la toma de decisiones -esto será más importante a medida que la empresa sea más internacional-, así como anticiparse ante posibles crisis, que siempre están latentes.

En cuanto a quién debería encargarse de esta función, hay investigadores como Casado (2011) que apuestan por la creación de una nueva figura dentro de la empresa, el *Chief Reputation Officer*, mientras que otros como Carrió (2013) creen que tendría que ser un *Comité de Gestión de la Reputación Corporativa* (CGRC) el que permita dar una respuesta coordinada e integral a los eventuales conflictos. Este

CGRC lo compondrían la dirección general y las personas más representativas de las unidades y funciones críticas de la organización. Para Carrió,

“no es adecuado otorgar toda la responsabilidad a una sola persona o departamento, pues [no] tienen *ni los medios ni las capacidades* para movilizar al resto de la compañía ante una crisis reputacional, integrar los intereses de los *stakeholders* en la toma de decisiones o anticipar los posibles conflictos” (2013: 87).

Por lo que se refiere a las *metodologías y herramientas* que pueden ayudar a la empresa a identificar potenciales temas conflictivos o áreas en las que no goza de una percepción favorable, las más importantes a día de hoy para la medición de la RC son las siguientes: las *auditorías de reputación*, las *League Tables* y los *Cocientes de Reputación*; y las metodologías *multistakeholder*.

1. *Auditorías de reputación:*


Según Villafañe (2004), es una investigación a la medida que evalúa todas y cada una de las variables de las que depende la RC de una empresa concreta, las cuales cambian en función del caso. Estas variables (que dependen, en gran medida, de la concepción de ‘reputación’ que tenga la empresa, y que se clasifican en *duras* -vinculadas, sobre todo, con los resultados económico-financieros y la oferta comercial- y *blandas* -mayor relación con la ética, la RSC y la calidad laboral-) se extraen de la *visión reputacional* que tiene la alta dirección de esa compañía, de ahí que, para él, “el instrumento de diagnóstico en el caso de la auditoría se adapta a la realidad corporativa” (2004: 95).

2. *League Tables o Cocientes de Reputación:*

Las *League Tables* conforman una metodología de medición de la reputación corporativa consistente en obtener un *ranking* como resultado de la evaluación de empresas en base a varios atributos o dimensiones; en este caso es la realidad corporativa la que se adapta al instrumento de diagnóstico, pues las *league tables* no evalúan variables de reputación de una empresa en particular, sino que usan un reducido número de variables generales para analizar la RC de una empresa.

Entre las más populares a nivel internacional están el *Global Most Admired Companies*, editado por la revista *Fortune*; el *Britain's Most Admired Companies*, por el *Management Today*; el *Reputation Quotient*, por *The Wall Street Journal* (fig. 23), el *World's Most Respected Companies* (*Financial Times*); y *Merco*, *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*, por el diario *ABC*.

Figura 23. Reputation Quotient

<p><b>Autor:</b> Reputation Institute (Charles Fombrun, New York University's Stern School of Business/Harris Interactive)</p>	
<p><b>Fecha de publicación:</b> Desde 1999 se publica el ranking en Estados Unidos y desde 2002 en países de la Unión Europea. El Global RepTrak™ Pulse anual es el modelo de evaluación de la reputación más extenso del mundo. Se diseñó para entender cómo se construye la RC y el apoyo del público general a nivel global. Se evalúa a más de 2.000 empresas de 25 industrias a lo largo de 40 países.</p>	
<p><b>¿Qué mide? La reputación de las empresas a través de siete dimensiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos / Servicios</li> <li>2. Innovación</li> <li>3. Ambiente en el lugar de trabajo</li> <li>4. Ciudadanía / Compromiso con la sociedad</li> <li>5. Buen gobierno</li> <li>6. Liderazgo</li> <li>7. Comportamiento financiero, rendimiento</li> </ol>	
<p><b>¿Cómo lo mide?</b> Encuesta online y encuesta telefónica a la población general.      Más información en: <a href="http://www.reputationinstitute.com">www.reputationinstitute.com</a></p>	

Fuente: Elaboración propia, basada en Villafañe (2004: 105)

Como se puede comprobar, la RC y, por tanto, la confianza, admiración y estima no es un elemento indivisible y único, sino que puede descomponerse en una serie de dimensiones que se pueden gestionar tanto para proteger su valor, como para ser empleadas como palancas de crecimiento sostenible: la oferta de productos y servicios, la innovación, la integridad, los resultados económico-financieros, el ambiente en el lugar de trabajo, la calidad de la gestión, el liderazgo y el compromiso con la sociedad suelen ser las más valoradas.

En cuanto a los Cocientes de Reputación, constituyen un método similar al de las *League Tables*, aunque adaptado con el objetivo de mejorar algunas deficiencias

identificadas en su elaboración; algunos de estos Cocientes, como el *RepTrak* de Reputation Institute, incorporan una cierta perspectiva *multistakeholder*, pues mide lo que algunos colectivos piensan sobre una organización en particular.

No obstante, para Carrió (2013) ambos métodos presentan problemas, pues “son fundamentalmente medidas de la *imagen corporativa* de una organización más que de su *reputación*, puesto que miden las percepciones que la sociedad en general tiene sobre una empresa y no la de sus *stakeholders* principales” (2013: 98). Esta investigadora critica, además, que estas metodologías no ponderen tampoco las dimensiones de RC en base al sector de actividad donde opera la compañía, ni su tamaño, “todos ellos aspectos críticos a la hora de medir de manera efectiva la reputación” (2013: 93). Así, por ejemplo, explica que en organizaciones del sector tecnológico los *clientes* y los *proveedores* serán los *stakeholders* clave, mientras que para empresas del sector bancario lo serán los *clientes* y los *inversores*. Del mismo modo, el *atractivo* y la *calidad* tendrán más peso en empresas del sector turístico, mientras que la *calidad* y la *responsabilidad* lo tendrán en el alimentario (2013: 99).

### 3. *Métodos Multistakeholder o Multistakeholder Reputation Management (MRM):*

Esta metodología, que desarrolla la propia Carrió (2013), sí tiene en cuenta, tanto en su configuración como en su aplicación, la diversidad de *colectivos* con los que se relaciona una organización (*internos* y *externos*) y pondera su peso en función del *sector de actividad* de la empresa. Asimismo, pondera el peso de las dimensiones de la reputación en base al *tamaño de esta -RepTrak*, por ejemplo, solo evalúa empresas de gran tamaño-, por lo que aporta una información integral del estado de la RC de una organización y permite alinear de manera efectiva los parámetros de la reputación a nivel de cada público particular.

A grandes rasgos, la investigadora parte de la consideración de que existen tres corrientes diferentes que definen la RC desde perspectivas o ángulos también diferentes:

- a) Escuela evaluativa: la reputación como evaluación del rendimiento de la organización. Los *stakeholders* clave aquí son los *financieros* (analistas, inversores y accionistas) y los *altos directivos*. Sus rankings se basan en estos grupos de interés únicamente, y el foco son las finanzas.



- b) Escuela impresional: la reputación como impresión de la organización. Los *stakeholders* clave son los individuales (normalmente los clientes y/o los empleados). Sus rankings se basan en estas partes interesadas. El foco son el marketing, los recursos humanos y los medios de comunicación.
- c) Escuela relacional: la reputación como *gap* entre las perspectivas de los *stakeholders* internos (identidad) y externos (imagen), que son la clave. Sus rankings se basan en las visiones de múltiples *stakeholders*. El foco está en la vinculación entre *identidad e imagen* y entre *imagen y reputación*. (Carrió, 2011: 2)

A partir de aquí, la metodología propuesta por Carrió define cuatro grandes dimensiones (fig. 24) incluyendo sus atributos; en su opinión,

“si la reputación es -como afirman buena parte de los teóricos en la materia- el alineamiento entre la identidad (real, lo que la organización es, y deseada, lo que dice que es o lo que dicen de ella los *stakeholders* internos) y la imagen (lo que los *stakeholders* externos dicen que es), base del pensamiento de la corriente relacional, entonces las diferencias -el *gap*- entre ambas visiones y sus relaciones entre sí resultan la clave de su gestión” (Carrió, 2011: 6).

Por otra parte -prosigue-, la coherencia entre las *dimensiones interna y externa* (una empresa es reputada globalmente si lo es tanto para sus clientes, accionistas, proveedores o consumidores -para así poder comprar, invertir, surtir o consumir-, como para sus empleados, para trabajar) es el aspecto fundamental de la gestión reputacional (Corporate, 2011: 4). Finalmente, según indica Carrió, es necesario medir la RC *por sectores* y no de manera general, aplicando un peso diferente a cada dimensión en función del sector del que se trate, así como ponderar de modo diferente las opiniones de los *stakeholders* según la dimensión, el sector, el tamaño o el país donde está presente la empresa, incorporando así una visión realmente *multistakeholder*, especialmente en lo que tiene que ver con un mayor peso de la visión de los empleados y de la identidad en la evaluación de la reputación.

Fig. 24. Dimensiones y atributos de la metodología *multistakeholder* para medir la RC

DIMENSIÓN	ATRIBUTOS
Calidad	Calidad de los cargos directivos Calidad de los trabajadores Cumplimiento de los compromisos con los <i>stakeholders</i> Atención hacia los diferentes <i>stakeholders</i> Gestión bajo criterios de calidad
Atractivo	Admiración Confianza Atractivo para trabajar en la organización Autenticidad Atractivo para los diferentes <i>stakeholders</i> (proveedores, <i>partners...</i> ) Experiencia oferta Fidelidad de los trabajadores
Rendimiento	Resultados económicos y financieros Capacidad de inversión Potencial de crecimiento Internacionalización Liderazgo en el mercado Grado de innovación Efecto de las actividades de responsabilidad social
Responsabilidad	Responsabilidad social y medioambiental Comportamiento ético Fiabilidad Transparencia Comportamiento de la organización hacia los <i>stakeholders</i> internos y externos y la sociedad en general Legitimidad Legalidad

Fuente: Carrió (2011)

a.2) El modelo de gestión de RC Villafañe & Asociados

Desde que Fombrun llevara a cabo en EE.UU. su primer test del *Cociente de Reputación* en 1999 y extendiese su aplicación a Europa en 2002 junto a Van Riel, se han desarrollado numerosas iniciativas para evaluar la RC y otros intangibles corporativos. Uno de los más completos hoy en día es el *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa* (Merco), similar al que publica *Fortune* y el primero en ser

objeto de auditorías independientes, según reza su página web<sup>26</sup>. *Merco* nació en el año 2000 a partir de una investigación universitaria de Justo Villafañe, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, cuyo fin era estudiar cómo estaba siendo evaluada en el mundo la RC a través de las *League Tables* o rankings para, posteriormente, escoger el modelo evaluador que mejor se adaptase al tejido corporativo español. Según explica, la mayoría de lo que él denomina *monitores reputacionales* es el fruto de una alianza estratégica que agrupa a tres instancias:

- 1- La primera -una instancia *académica* o una *firma de consultoría*- desarrolla la *visión reputacional* del monitor y formaliza su metodología; puede decirse que esta es la autora del monitor, aunque la noción de autoría en este tipo de instrumentos es siempre compartida;
- 2- La segunda, que suele ser esa misma firma consultora o un instituto de investigación, se ocupa de la realización del *trabajo de campo*;
- 3- Finalmente, existe el concurso de un *diario* o una *publicación periódica*, en ambos casos publicaciones económicas, que difunde los resultados.

*Merco* se publicó por primera vez el 28 de febrero de 2001 como resultado de una alianza entre la cátedra de Villafañe, el instituto Análisis e Investigación, responsable del trabajo de campo, y el diario *Cinco Días*. A partir de la segunda edición del *Merco*, y una vez definida la visión reputacional del monitor y su metodología, es la consultora *Villafañe & Asociados* la instancia que desde entonces se ocupa de su desarrollo teórico, incorporando anualmente alguna novedad metodológica o ampliando los colectivos participantes en la segunda evaluación del *Merco*. Actualmente, se materializa gracias al acuerdo entre la consultoría de Villafañe, el Grupo Vocento y Análisis e Investigación, lo que desde 2012 ha dado lugar a tres ediciones de los llamados *Premios ABC* a las empresas y líderes *Merco*.


Como se puede en el ejemplo (fig. 25), el ranking *Merco* se construyó a partir de seis variables principales: 1) resultados económicos-financieros; 2) calidad de la oferta comercial; 3) reputación interna; 4) ética y responsabilidad corporativa;

---

<sup>26</sup> En su web (<http://www.merco.info/es/que-es-merco>), consultada el 23.03.2016, indica que KPMG realiza revisiones independientes de su proceso de elaboración y resultados, según la norma ISAE 3000.

5) dimensión internacional de la empresa; y 6) innovación. No obstante, *Merco* emplea un árbol de variables de evaluación mucho más complejo, que comprende las seis primarias mencionadas y otras dieciocho secundarias distribuidas entre aquellas.

Figura 25. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco)

<b>Autor:</b> Justo Villafañe / Análisis de Investigación / Villafañe & Asociados	
<b>Fecha de publicación:</b> Desde 2001	
<p><b>¿Qué mide?</b> La reputación de las empresas y los líderes españoles a través de las siguientes variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados económico-financieros</li> <li>2. Calidad de la oferta comercial</li> <li>3. Reputación interna</li> <li>4. Ética y responsabilidad corporativa</li> <li>5. Dimensión internacional de la empresa</li> <li>6. Innovación</li> </ol>	
<b>¿Cómo lo mide?</b> Encuesta postal y evaluación de cada empresa, que ocupa de manera provisional uno de los 50 primeros puestos del ranking.	

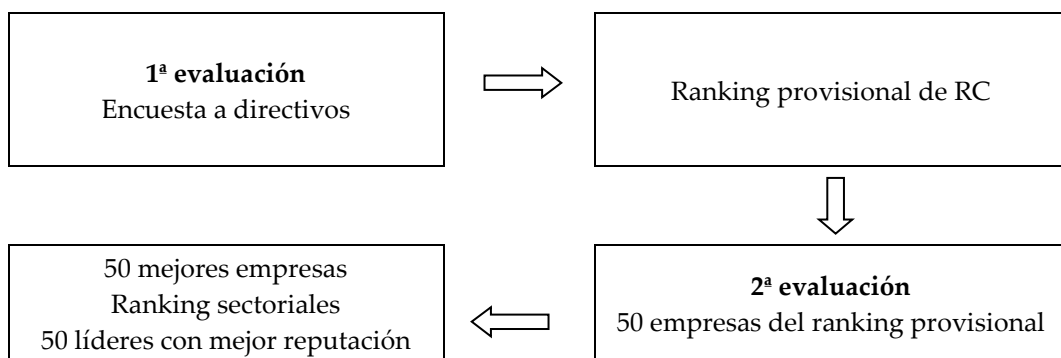
Fuente: Elaboración propia, basada en Villafañe (2004: 106)

La metodología del *Merco* es, probablemente, la más compleja que existe hoy entre los rankings de RC (fig. 26). Consta de dos evaluaciones sucesivas para medir la reputación de las empresas y de sus líderes. Según Villafañe, la *primera evaluación* se basa en una encuesta por cuestionario que se remite a más de 10.000 directivos que trabajan en empresas con una facturación anual superior a 45 millones de euros. Una vez que son procesados los cuestionarios se obtiene como resultado un ranking provisional de las *50 empresas con mejor RC* que operan en España, que no se hace público. Si una empresa figura en ese ranking provisional ya no queda excluida tras la segunda evaluación, sea cual sea su resultado, pero sí puede cambiar de posición dentro del ranking. A partir del ranking provisional que proporcionan los resultados de la encuesta a directivos se plantea la *segunda evaluación*, que supone la gran diferencia cualitativa con relación a la mayoría de los monitores reputacionales que existen. Se trata de una evaluación directa de los méritos por los cuales una empresa ha sido incluida en el ranking provisional de las empresas más reputadas.

Este contraste de méritos de la segunda evaluación constituye un elemento corrector del resultado de la encuesta, y consta de tres partes:

- a) *La respuesta por parte de las empresas a un cuestionario organizado para confirmar datos relativos a las seis variables principales del Merco;*
- b) *El análisis documental de fuentes secundarias de información: informe anual, memorias, etc.;*
- c) *La valoración de expertos de aquellas variables principales relacionadas con su especialidad: analistas financieros, miembros de ONG, etc.*

Figura 26. Esquema metodológico de MERCO



Fuente: Villafañe, 2004: 128

Concluida la evaluación directa, estos resultados se integran con los de la encuesta y se halla el índice de RC cuyo valor constituye el criterio objetivo para elaborar el ranking definitivo del *Merco* centrado en las 100 empresas con mejor reputación de España, denominado *mercoEMPRESAS*. No obstante, los resultados de la encuesta inicial dieron como consecuencia la confección de otros rankings diferentes, como el de las empresas con mejor reputación por sectores, o el de los 100 líderes empresariales con mejor reputación. Además de este clásico ranking, en los últimos años la consultora ha desarrollado otros estudios y creado nuevos rankings, a saber: *mercoLÍDERES*, *mercoTALENTO*, *mercoRESPONSABILIDAD y GOBIERNO CORPORATIVO* y *mercoCONSUMO* y *MRS*.

Sobre la base de esta amplia experiencia en la elaboración de un sistema de medición de la reputación, *Villafañe y Asociados* gestó un modelo propio de gestión

reputacional que ha sido aplicado en diversas empresas españolas y que puede servir de inspiración a otros nuevos. Con una duración mínima de implantación de un año, este modelo de gestión comprende cuatro etapas:

1. Definición de *la visión reputacional* de la empresa
2. *Diagnóstico reputacional* de la empresa y *benchmarking* de la competencia
3. Ejecución del *Plan director* de reputación corporativa
4. La comunicación de la reputación

#### 1) *Definición de la visión reputacional de la empresa*

Según explica Villafañe, la primera etapa de este modelo tiene como objeto definir y formular la visión que la alta dirección de la compañía tiene sobre lo que ésta necesita para tener éxito y alcanzar el liderazgo reputacional en su sector y entre las compañías de similar dimensión corporativa. En este sentido, el profesor define la *visión reputacional* como “la imagen compartida por los miembros de la alta dirección, que identifica los hechos que le permitirán a la compañía alcanzar el liderazgo en reputación y los grupos de interés en los que tendrá que apoyarse para lograrlo” (2004: 138). Cabe destacar aquí que las nociones *visión estratégica* y *visión reputacional* están próximas y pueden llegar a coincidir en el caso de que la estrategia de gestión reputacional se convierta en la estrategia de la empresa, es decir, cuando la RC sea la palanca fundamental del *management* corporativo. Para el investigador, las *entrevistas en profundidad* son el principal método para obtener los testimonios y opiniones de los miembros del Comité Directivo de la empresa. En ellos, los directivos responsables de las políticas corporativas habrán de definir y formular explícitamente la visión reputacional de la compañía, identificando:

- Los valores de reputación de la empresa, que deben satisfacer, al menos, estas condiciones: 1) constituir *fortalezas objetivas* de la empresa; 2) que se puedan convertir en una *ventaja competitiva* dentro del sector; y 3) que *impliquen de modo directo a alguno de los grupos de interés estratégico* de la compañía.
- b. Los stakeholders que tienen un carácter estratégico. Los *stakeholders* son, en tal sentido, “intermediarios necesarios” para lograr las metas contenidas en la visión reputacional de la empresa que ha formulado la alta dirección. Si la RC depende del reconocimiento que estos *stakeholders* estratégicos hagan del

comportamiento de la empresa, de forma automática quedan excluidos del ámbito de la gestión reputacional los públicos que no sean estratégicos.

Esta primera etapa del modelo concluye con la elaboración de la *Macro de Reputación*, un acrónimo -Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades- que se refiere a la herramienta que sintetiza la visión reputacional de la alta dirección de la compañía, poniendo en relación sus valores de reputación con los *stakeholders* estratégicos. De esta Macro surgen las variables de reputación como consecuencia del cruce en la matriz de un determinado valor de reputación con un *stakeholder*<sup>27</sup>.

## 2) Diagnóstico de la empresa y benchmarking de la competencia

Una vez definida la visión reputacional, es necesario conocer el punto de partida donde se encuentra la compañía en lo que a su RC se refiere. Es decir, el primer objetivo del diagnóstico será establecer la distancia que existe entre *la RC que la empresa tiene* en la actualidad y *la que debería tener*, de acuerdo con la visión reputacional formulada por su alta dirección. Pero ya que la reputación no es un valor absoluto -no todos los sectores tienen el mismo estándar reputacional- sino que hay que valorarla en términos relativos, se debe completar el diagnóstico anterior con un *benchmarking* que contextualice la reputación dentro del sector de actividad en el que opere la compañía. En este modelo de Villafañe y Asociados, el diagnóstico de la reputación de la compañía cliente se efectúa a través de un análisis que abarca tres etapas sucesivas:

- a. *Evaluación reputacional* a través de la base de datos Merco
- b. Un *análisis de las investigaciones existentes* en la empresa sobre las políticas corporativas concernidas por la visión reputacional, gracias a un trabajo de gabinete que utiliza la técnica de la *desk research*
- c. *Audit de reputación* sobre aquellos aspectos de los cuales haya carencia de información, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas convencionales

---

<sup>27</sup> Para profundizar en la Macro, ver Villafañe (2004: 141-2).

La etapa de diagnóstico se completa con el *benchmarking* de la competencia cuya dimensión es variable, dependiendo de la estructura de la empresa cliente.

### 3) *Plan director de reputación corporativa*

Según explica Villafañe (2004: 146), el *Plan director de reputación corporativa* es la estrategia operativa que la empresa cliente debe implementar para eliminar el *gap* o diferencia que existe entre su reputación actual y la exigida por la visión de su alta dirección. Este plan tiene una concepción *integradora* que incluye esa visión de la alta dirección sobre lo que debe ser la reputación de la compañía, así como las herramientas necesarias para ejecutar esa gestión reputacional según sean las singularidades de la empresa. Se define a partir de cuatro componentes:

1. *Modelo de gestión reputacional de la compañía*
2. *Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de reputación*
3. *Monitor de reputación corporativa*
4. *Guía operativa de gestión reputacional*

### 4) *La comunicación de la reputación*

Como es lógico, Villafañe pone de manifiesto que “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa” (2014: 151), aunque esta exista, de ahí la importancia de contar con un plan de comunicación que contribuya a difundir entre todos los grupos de interés el efecto del *Plan director de la reputación* visto con anterioridad. Según explica, este plan de comunicación debe diseñarse de acuerdo a una triple dimensión:

1. Dimensión *estratégica*: requiere adoptar un *posicionamiento reputacional*<sup>28</sup> que sea la referencia en todas las comunicaciones de la empresa;
2. Dimensión *instrumental*, referido a las distintas herramientas aplicadas en un plan de comunicación y que Villafañe sintetiza en dos: un *mapa de*

---

<sup>28</sup> Se trata del “estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus *stakeholders* como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional” (Villafañe, 2014: 152).



*stakeholders* –que a efectos de la estrategia de diplomacia corporativa ya habría quedado cubierto en la fase anterior de *networking*- y un *triple informe* elaborado bajo el enfoque de *Triple Bottom Line*, referido a los tres tipos globales de impacto que genera cualquier empresa: *económico, social y medioambiental* (2014: 153).

3. Finalmente, la dimensión *operativa* del plan de comunicación incluye las *acciones y programas* cuya implementación será esencial para revalorizar comunicativamente la RC de la empresa: a) la comunicación con los organismos de prescripción internacional; b) la sensibilización interna de la organización; c) la comunicación con inversores; d) la información destinada a los medios de comunicación (2014: 164-175).

En cualquier caso, para que los resultados obtenidos a través de la gestión de la RC sean efectivos y contribuyan en alto grado al éxito de las empresas que implementan una estrategia de *diplomacia corporativa*, es además necesario contar con líderes que sepan entender este nuevo entorno y conozcan en profundidad las expectativas de los *stakeholders*, hoy poseedores del poder político y económico, así como responsables de otorgar la *licencia social para operar* en otros mercados. Como ya se ha señalado en la presente tesis doctoral, el éxito debe medirse como la capacidad de *responder a esos riesgos y exigencias mejor que los competidores*, de ahí que las empresas necesiten dotarse de personal con conocimientos especializados, con buena capacidad de adaptación y un perfil de gran negociador. De ello va a depender en mucho el papel que juegue la compañía en los mercados exteriores y su *capacidad de influencia*, sobre todo ante gobiernos e instituciones en su labor de *reguladores*, mientras despliega otra fase en la estrategia de *diplomacia corporativa*.

#### 4.2.4. La función de *lobby* ante los reguladores

Como se está comprobando a lo largo de esta tesis doctoral, las empresas son relaciones, y sin estas aquellas no existirían ni se podrían desarrollar. El *capital relacional*<sup>29</sup> representa la fuerza y la lealtad de los vínculos de la empresa con sus diversos grupos de interés, razón por la que el gestor o gestores de esas relaciones tienen la obligación de conocerlas en cada uno de sus estados y situaciones para trabajarlas junto con las áreas de la empresa implicadas y velar por el equilibrio de estas en su interacción con todos los sistemas. El fin es obtener una serie de *percepciones y/o evaluaciones* favorables procedentes de sus públicos estratégicos, entre los cuales destacan, particularmente, los gobiernos y las administraciones públicas en su labor de *reguladores*. Y es que su relevancia para los negocios y las empresas es hoy, más que nunca, incuestionable.

En efecto, no hay sectores de actividad económica o industrial para los que el regulador no tenga una importancia crítica, bien porque tiene las herramientas propias del ejercicio del poder -las leyes, decretos, directivas, presupuestos, etc.-,

---

<sup>29</sup> El llamado *capital relacional* es un concepto estudiado dentro de la lógica del *capital intelectual* y cuyo valor reside en lo que aportan las relaciones (Brooking, 1996; Sveiby, 2000; Carson et al., 2004; Youndt et al., 2004). Habitualmente, se considera que el capital intelectual de una empresa consta de tres elementos: el *capital humano*, el *capital estructural* y el *capital relacional*, que hacen referencia al conocimiento individual, organizativo e inter-organizativo, respectivamente. Delgado-Verde et al (2011) incluyen el conocimiento surgido como consecuencia de las relaciones personales e informales mantenidas entre los empleados de la empresa dentro del *capital social* (2011: 208), por lo que definen el *capital relacional* como “el conjunto de conocimientos debido a las relaciones institucionales que mantiene una empresa con otros agentes (clientes, proveedores, aliados) y que le reporta un valor y una base de conocimientos necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente” (2011: 209). La importancia de este tipo de capital ha llevado a algunos autores a intentar medir el valor de estas relaciones para la empresa. Gummensson (2004) define el *Return on Relationship* (ROR) o *Ingreso por Relaciones* como una medida del resultado neto a largo plazo originado por el establecimiento y mantenimiento de las relaciones en red de una empresa. Asegura que el ROR ayudaría a la empresa a determinar si realmente debe invertir tiempo y dinero en mantener una relación concreta o si, por contra, esa relación no le está siendo productiva.

bien porque es generalmente el mejor cliente o proveedor para muchos sectores de actividad. Esto quedó patente, por ejemplo, cuando una parte de la banca y las grandes aseguradoras estadounidenses fue intervenida por el gobierno federal, o también en el caso de la crisis de General Motors en EE.UU. durante 2009, que se resolvió en la Casa Blanca y Europa con una conversación telefónica entre Barack Obama y la canciller alemana Ángela Merkel (Agencias, 2011), mientras que el entonces ministro español de Industria, Miguel Sebastián, volaba a Alemania para tratar de salvar la parte del negocio de Opel en nuestro país (Sánchez, 2009).

La regulación gubernamental sobre la actividad de las empresas comenzó hace más de un siglo, y es conocida desde la actual obligación para que las marcas de tabaco lleven en sus cajetillas advertencias sobre los riesgos de fumar, hasta el etiquetado de ciertos productos alimenticios en la Unión Europea como garantía de su calidad y de una información clara para el consumidor, de forma que no haya obstáculos a la libre circulación de productos. A lo largo de los años, las agencias reguladoras se han convertido en organizaciones muy sofisticadas que estabilizan los mercados financieros y sectores<sup>30</sup> como las telecomunicaciones, el juego, el aeroportuario, la energía, etc., y hoy día puede decirse que el Gobierno está implicado, prácticamente, en todas las etapas de la vida de un negocio. De hecho, muchas empresas no pueden operar hasta que reciben el permiso de una agencia reguladora, que entonces deberá inspeccionar y aprobar sus productos o estándares. Asimismo, el Gobierno influye en los precios del transporte o en las comunicaciones y también evita la creación de monopolios. Y tampoco se puede olvidar que la implicación del Gobierno en la prevención y el castigo del fraude empresarial también creció tras la desaparición del gigante energético Enron y de los escándalos en otras grandes empresas de Estados Unidos. Si se considera que en el mundo de las empresas el poder interno ya no está en manos de aquellos que controlan el mayor número de líneas de una cuenta de resultados, sino en las de quienes manejan las relaciones con los *stakeholders* críticos para el negocio, se podrá concluir que, debido al entorno operativo y regulador de hoy en día, los responsables de la gestión de las relaciones con el regulador están cobrando una importancia 'política' creciente dentro de las empresas (Cachinero, 2011: 134).

---

<sup>30</sup> En España, el Gobierno anunció en febrero de 2012 la unificación de los organismos supervisores existentes en nuestro país en la *Comisión Nacional de Mercado y Competencia*.

A la luz de la fuerte implicación del Gobierno en los asuntos comerciales, no es extraño que en muchas empresas esté cambiando el perfil profesional de los responsables de estas relaciones y de las relaciones de poder interno entre los miembros de los equipos directivos. Según Argenti (2003), las empresas pensaron que el enfoque más efectivo era defender sus posturas ante los órganos decisivos clave, razón por la que empezaron a proteger sus intereses con tácticas de *lobby*<sup>31</sup> y negociación, especialmente cuando encontraban bastante oposición entre grupos de consumidores y de la comunidad local. El *lobby* contribuye a facilitar a todos los decisores el análisis técnico y científico necesario en áreas de complejidad política, y puede ayudar al regulador a identificar el posible impacto económico, social y medioambiental de las políticas públicas, bien a escala local, nacional o global (Cachinero, 2011: 137). Para Andrea Vota, actual portavoz de la asociación de lobistas APRI, la labor del lobista consiste en lo siguiente:

“Representamos intereses de colectivos. Podemos trabajar para *compañías, organizaciones empresariales, asociaciones de pacientes, ONGs...* Para cualquiera que quiera influir en la agenda pública” (Pascual, 2016).

Argenti (2003) expone como ejemplos de empresas activas políticamente a la tabacalera *Philip Morris*, que aporta enormes contribuciones económicas y está muy implicada en actividades de *lobby* en Washington DC, y también a *Microsoft*, que tiene infinidad de consultores de asuntos públicos en DC y otros Estados<sup>32</sup>. Por su parte, pequeñas y medianas empresas de EE.UU. también refuerzan sus

---

<sup>31</sup> Xifra (2004) define *lobbying* como “un proceso de comunicación persuasiva (el objetivo es influir y predisponer al receptor) que se concreta en la relación con los poderes públicos” (2004: 155). Ejercer esta actividad es “relacionarse y negociar con un público concreto de las organizaciones: el poder político, tanto el legislativo como el ejecutivo” (2004: 156), con el fin de “intervenir en el proceso de toma de decisiones públicas” (ibíd.).

<sup>32</sup> Sin olvidar otros importantes centros de decisión, como la UE. Según *Business Insider* (Rossof, 2015) o *The Wall Street Journal* (Fairless, 2015), Microsoft y otras tecnológicas norteamericanas como Google invierten millones de dólares anualmente en actividades de *lobby* realizadas a través de diversos *grupos de interés* y dirigidas a los *reguladores europeos*, sobre temas como la *protección de datos a patentes, acusaciones de posición dominante*, etc.

propios programas de relaciones con el gobierno implicando en sus actividades políticas a gestores con una dilatada experiencia, contratando servicios externos de *lobby* o implicándose en los llamados *Comités de Acción Política*, cuyo objetivo es recaudar y distribuir dinero para apoyar campañas políticas. Por lo que se refiere a España, como se verá en páginas posteriores, la regulación de los *lobbies* es, a finales del año 2016, aún inexistente.

No obstante, y a la vista de los últimos datos de Inversión Directa Extranjera presentados por la UNCTAD<sup>33</sup>, queda claro que la situación y la posición de los reguladores están cambiando. Como ya se ha analizado en capítulos anteriores, la globalización trajo consigo una nueva redistribución del poder entre los Estados, mercados y la sociedad civil, que ahora comparten papeles políticos, sociales y de seguridad, entre otros. Los poderosos actores no estatales tienen precedentes. La *Compañía Británica de las Indias* es un ejemplo, como se ha visto. Sin embargo, la influencia y la capacidad de conformar la agenda política que tienen las EMNs y algunas ONGs, como Amnistía Internacional o Greenpeace, nunca habían llegado al nivel de hoy. ¿Quiénes son realmente los reguladores en materia, por ejemplo, de nuevas tecnologías, los gobiernos o grandes empresas como Google o Apple, que año tras año crean aplicaciones tecnológicas hasta hace poco impensables? Y ¿qué ocurre en otros sectores estratégicos como el del petróleo o el gas, o con el hecho de que enormes EMNs como Starbucks, Google o Amazon estén evadiendo el pago de impuestos por sus ventas en Europa (Barford y Holt, 2013)? El caso más reciente y flagrante es, sin duda, el protagonizado por Apple en Irlanda<sup>34</sup>.

La cuestión que cabe aquí preguntarse es: ¿Son las EMNs, por tanto, actores internacionales que *aceptan* las reglas (*rule-takers*) o son ellas realmente quienes las *crean* (*rule-makers*)? Para Mathews (1997), la respuesta está clara:

---

<sup>33</sup> Ver epígrafe 3.1.1. de esta tesis doctoral.

<sup>34</sup> Recientemente la Comisión Europea ordenó al gobierno irlandés que recupere hasta 13.000 millones de euros, más intereses, en impuestos no pagados por Apple entre 2003 y 2014 (Suanzes, 2016). La conclusión de la investigación indica que Apple recibió ayudas ilegales de Irlanda, lo que permitió a la firma pagar sustancialmente menos impuestos que otras empresas durante años. La EMN estadounidense pagó un tipo efectivo del impuesto de Sociedades sobre sus beneficios del 1% en 2003, pero incluso del 0,005% en 2014 (ibíd.).

“Con cada vez más frecuencia hoy, los gobiernos solo aparentan libre elección cuando establecen las reglas económicas. Los mercados son los que establecen *de facto* las reglas, obligados por su propio poder. Los Estados pueden saltárselas, pero los castigos son duros -pérdida del necesario capital extranjero, de tecnología extranjera y de empleos nacionales. Incluso la economía más poderosa debe hacer caso”.

Este pulso entre la regulación gubernamental y el ‘orden privado’ de las EMNs dependerá de muchos factores, como la fortaleza o la fragilidad del Estado donde tienen lugar los negocios (si el gobierno es susceptible de llevar a cabo la nacionalización o la privatización de empresas, por ejemplo), el propio ámbito del que se trate o de la demanda social que exista, entre otros. En este sentido, la DC surge para anticiparse, analizar y activar estrategias que permitan crear, reforzar y cambiar estas reglas globales del mercado; y, en ocasiones, durante ese proceso las acciones de *lobby* resultan poco menos que primordiales.

#### 4.2.4.1. La representación de intereses empresariales: el lobbying

El deseo de influir en las decisiones de carácter público por parte de los individuos o de los grupos es algo consustancial a la vida pública, ya que en todas las épocas de la historia se ha dado una interacción entre comunidad política e intereses de grupo (Álvarez y De Montalvo, 2014). Al tratar este tipo de uniones en su *Introducción a la Política*, Duverger (1997) sostiene que los denominados *grupos de presión*<sup>35</sup> están presentes en todas las épocas y regímenes, frente a los *partidos políticos*, más propios de una época concreta de la historia y un cierto tipo de régimen; no obstante, pese a que estas formas de presión han existido siempre, Jerez (2008) destaca que la aparición de los *lobbies* está vinculada principalmente a tres factores clave:

---

<sup>35</sup> Álvarez y De Montalvo (2014) aclaran que cuando un grupo utiliza su actividad para influir, presionando, en el poder político, se debe hablar de *grupo de presión*. En este sentido, sostienen que “un grupo de presión es un *grupo de interés*, pero no todo grupo de interés se transforma en grupo de presión” (2014: 362), algo que ocurrirá “cuando aquél entra en la esfera política” (ibíd.).

- 1) Los *procesos de industrialización*;
- 2) el reconocimiento del *derecho de libre asociación*;
- 3) la *regulación*, por vía parlamentaria, de las más diversas actividades económicas (2008: 291).

Un ejemplo de sobra conocido, como ya se ha mencionado anteriormente, es el de Estados Unidos. Así, la poderosa *Asociación Nacional del Rifle* (NRA) gastó más de 20 millones de euros en la última campaña presidencial (Pascual, 2016). La organización, a la que contribuyen cuatro millones de miembros, ha logrado que los americanos estén convencidos de que resulta inconstitucional impedir que una persona posea armas (ibíd.). España cuenta con un ejemplo reciente, el que puso en marcha la *Asociación de Pacientes de Hepatitis-C* y que desembocó en la inclusión en la financiación pública de Sovaldi, el costoso medicamento que lo cura (ibíd.).

“La diferencia entre ambos casos, cuestiones morales (y presupuestarias) al margen, es que mientras que en EE.UU. la NRA debe informar por ley de cada movimiento que hace, en nuestro país no hay manera de saber quién se reúne con quién y para qué” (Pascual, 2016).

La influencia es, en sí misma, una estrategia de poder que utiliza diversos mecanismos entre los cuales destaca su *comunicación*, ya que ayuda a transmitir mensajes basados en la *argumentación*, lejos de la mera transmisión; la influencia es, ante todo, una cuestión de *contenido*: para influir debe haber un mensaje claro que, además, sea coherente. En este sentido, el *lobbying* es hoy en día una de las principales actividades comunicativas en aquellos centros de poder que tienen un sistema de toma de decisiones complejo -la Unión Europea, por ejemplo- o cuya concepción de *representación política* no se diluye en la idea de partido político y la disciplina de actuación impuesta a sus miembros (la *disciplina de partido* que tanto resuena en el Congreso de los Diputados español), como sucede en EE.UU. (Xifra, 2004: 162). Es una actividad estrechamente relacionada con lo que se conoce como *Government Affairs* (Asuntos Gubernamentales) o *Public Affairs* (Asuntos Públicos) y su función, que según Xifra (2004) puede ser *proactiva* o *reactiva*, consiste en

“intervenir en el proceso de toma decisiones públicas, ya sea de una *norma jurídica* -ley, reglamento, orden ministerial, resolución...- o un *acto jurídico* -adjudicación de una licencia de una obra pública o una concesión de un servicio público [...] - para modificar un proyecto de norma u acto, impulsar nuevas decisiones para cubrir una laguna legal existente que proteja los intereses promotores del programa o [...] para que sea derogada” (2004: 156).

Según este investigador, el objetivo no es otro que “completar las lagunas de conocimiento que tiene el legislador respecto del objeto sobre el cual debe tomar una decisión o legislar” (2004: 155) gracias a mensajes que pueden adoptar forma informativa o *publicitaria*, como por ejemplo campañas de sensibilización sobre una materia que defienda el impulsor del *lobbying*; impulsor que, por norma general, suele ser un grupo de interés, aunque las grandes EMNs e incluso los Estados y otros entes administrativos hacen cada vez mayor uso de este tipo de acciones ante instancias administrativas superiores.

Esto es especialmente interesante en el ámbito de la internacionalización de empresas y la exportación de bienes y servicios, que en el caso de España -como ya se ha dicho anteriormente- son los motores que están tirando de la economía y generando riqueza y empleo. A juicio de Mariz (2014), para que la globalización de la economía española y la internacionalización de sus empresas tenga éxito, es esencial dotarlas de las herramientas necesarias, entre las cuales destaca el *lobby*<sup>36</sup>, ya que con él podrán “participar activamente en los espacios públicos extranjeros en los que pretenden hacer negocio, convirtiéndose en miembros activos y de pleno derecho de la comunidad en la que van a establecerse” (2014: 88). Tres son las ventajas que destaca a la hora de aplicar acciones de *lobby* a la estrategia de la empresa: *reputación*, *competencia* y *anticipación*.

- 1) *Reputación*: Según Mariz, el *lobby* permite generar una *reputación* y una *imagen* de miembro activo social en el mercado extranjero, al tiempo que contribuye a la *adaptación* cultural, legal, política y social de la empresa y de

---

<sup>36</sup> Para Mariz (2014), el *lobby* es “la defensa de los intereses privados ante los poderes públicos y la sociedad civil” (2014: 87).



sus productos o servicios a dicho mercado; para ello recomienda la incorporación de personal multinacional en sus plantillas ejecutivas.

- 2) *Competencia*: La participación en espacios públicos extranjeros permitirá anticiparse a su competencia local y nacional, así como a otras empresas extranjeras que actúen en contra de sus intereses y puedan afectar a sus resultados. El uso del *lobby* también posibilita “la generación de alianzas con otros actores que refuercen el poder de influencia de la empresa” (2014: 89).
- 3) *Anticipación*: Recuerda este lobista profesional que los legisladores del país anfitrión están atentos al desembarco de nuevas empresas y suelen adaptar constantemente la política fiscal y las normas económicas a las necesidades del momento; por ello el *lobby* “permite a las EMNs conocer de antemano las prioridades de los poderes legislativo y ejecutivo para formular una estrategia empresarial acorde con el entorno que propician los poderes públicos, así como para influir sobre las mismas” (2014: 89).

No obstante lo anterior, no parece haberse captado todavía la importancia y relevancia del *lobby*, que en España sigue teniendo connotaciones negativas, por lo que suele dejarse la responsabilidad en manos tanto de asociaciones sectoriales como de las instituciones públicas nacionales, pese a que a estas últimas no les corresponde defender los intereses de empresas privadas. Sin embargo, las EMNs de países como EE.UU., Reino Unido, Canadá, Holanda o Francia llevan décadas incorporando el *lobby* en sus estrategias corporativas y de marketing de expansión comercial internacional, al tiempo que reciben colaboración de sus instituciones.

Quizá el ejemplo más relevante sea el de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, uno de los mayores grupos de *lobby* del país y del mundo, que representa los intereses de muchos negocios y asociaciones profesionales a lo largo y ancho del globo y que invirtió cerca de 85 millones de dólares en este tipo de actividades durante 2015, muy lejos de los 124 millones de 2014 (Opensecrets.org, 2016). En particular, la Cámara de Comercio de Estados Unidos para la UE, que representa a unas 160 empresas de los más diversos sectores ante las instituciones europeas, ofrece asesoramiento a través de 750 lobistas<sup>37</sup>, al tiempo que celebra seminarios,

---

<sup>37</sup> AmCham EU: “About us”, <<http://www.amchameu.eu/about-us>>. Con. el 28.03.2016.

talleres y conferencias que sirven de plataforma para la discusión y el debate, y cuenta con 15 Comités y Grupos encargados de los más diversos temas sobre asuntos transatlánticos, desde *Política de la Competencia* hasta *Propiedad Intelectual, Seguridad y Defensa* o *Asuntos Institucionales*. Además de contar con el apoyo de un departamento equivalente en la Embajada de EE.UU. ante la UE, la *AmCham* hace tan bien su trabajo que funciona diariamente como fuente de consulta para las instituciones europeas sobre la visión y la opinión de las empresas americanas sobre las iniciativas legislativas de la UE, al tiempo que es parte del equipo que asesora sobre el polémico *Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)* entre la UE y EE.UU. Estas compañías son consideradas miembros de pleno derecho de la sociedad europea, mantienen estrechos lazos con funcionarios de la Unión y comparten espacio con representantes de empresas de origen británico, alemán, holandés, italiano, francés y escandinavo, que también desarrollan una labor permanente de participación y defensa de sus intereses.

Precisamente es en Estados Unidos donde los *lobbies* han emergido con más fuerza y donde ocupan un espacio político vital, merced a un modelo considerado de referencia; resulta, pues, obligado echar una breve mirada histórica a estos si se quiere analizar el origen del *lobbying*.

#### 4.2.4.1.1. Breve retrospectiva sobre el origen de los *lobbies*

El origen etimológico de *lobby* se encuentra en Inglaterra a finales del siglo XVIII. La *Enciclopedia Británica* señala que en su significado original, el *lobbying* “se refería a los esfuerzos por influir en los votos de los legisladores, normalmente en el vestíbulo fuera de la Cámara<sup>38</sup>”, pues el acceso de los ciudadanos a la Cámara de los Comunes estaba prohibido y éstos debían reunirse con los diputados en los pasillos o vestíbulos del Parlamento -*lobbies* en inglés-. Al margen de esta curiosidad, parece aceptado que el *lobby* como estructura parlamentaria formal data de febrero de 1884 (Álvarez y De Montalvo, 2014: 363) y que los principios modernos pueden encontrarse en Estados Unidos, pero no en Washington, DC, como se suele creer, sino en el Capitolio del Estado de Nueva York, en Albany, hacia 1829 (ibíd.).

---

<sup>38</sup> <<http://global.britannica.com/topic/lobbying>> Consultada el 28.03.2016.

La actividad de los grupos de presión en EE.UU. está regulada por la *Federal Regulation of Lobbying Act* de 1946, las leyes de acompañamiento de 1970 y la LDA *Lobbying Disclosure Act*- (Tijeras, 2000), es decir, la ley de 19 de diciembre de 1995 que impulsó el ex presidente Bill Clinton para arreglar los desajustes históricos de la primera. El *lobbying* había sido víctima de numerosos avatares hasta entonces; así, aunque en el año 1876 la Cámara de Representantes ya exigía el registro de *lobistas* en sus oficinas y en 1890 el Estado de Massachusetts dictó la primera ley reguladora de esta actividad en el país, en 1897 la Constitución del Estado de Georgia todavía consideraba el *lobby* como una actividad delictiva. El acta de regulación de 1946 es, pues, el primer punto de referencia para determinar las condiciones en las que pueden actuar los lobbies norteamericanos. Según esta ley, un lobista es

“toda persona física o jurídica que por sí mismo o a través de cualquier agente o empleado por cuenta ajena recaude o reciba dinero o cualquier otro objeto de valor, directa o indirectamente, para *ayudar o influir en la aprobación o denegación de cualquier legislación del Congreso*” (Tijeras, 2000: 284).

Sin embargo, esta legislación contenía lagunas que durante varias décadas no hicieron sino poner de manifiesto su ineficacia, de ahí la aprobación en 1995 de la *Lobbying Disclosure Act*, que definió claramente lo que debe entenderse como la actividad propia de *lobby* y como lobista. Según esta nueva legislación, un lobista es “quien lleva a cabo una actividad de *lobbying*, en representación de un cliente o como empleado de una empresa u organización” (Tijeras, 2000: 286). Como puede verse, aquí la LDA distingue entre el lobista *interno* -es decir, el empleado de una empresa que lleva, en representación de esta, actividades propias del *lobbying*- y el *externo*, en representación de empresas cuya actividad principal es el *lobbying*. Así, en el primer caso, las empresas deberán registrarse e identificar a sus lobistas *internos*, mientras que en el segundo, estas tendrán que cumplimentar un registro separado por cada cliente representado, identificando aspectos como el cliente y el asunto objeto de *lobby* (García, 2008: 113).

Para inscribirse como lobista la ley exige acreditar que se ha mantenido más de un contacto con representantes públicos durante los dos semestres fijados por esta, entre enero y junio, y de julio a diciembre, salvo se dedique menos del veinte

por ciento de su actividad a realizar tales funciones para un cliente (Hiltzik, 2015). La ley excluye a quienes prevén recibir menos de 5.000 dólares de un cliente durante uno de los semestres, y a aquellos cuyas empresas esperen invertir menos de 20.000 dólares en actividades de *lobby* durante ese año. El *lobbying*, según esta regulación, es toda actividad dirigida a *establecer contactos con funcionarios públicos* del Congreso, el Senado y el Ejecutivo, lo que se denomina *lobbying contact*, es decir, cualquier *comunicación oral, escrita o electrónica* dirigida a gestores públicos o políticos en representación de un cliente<sup>39</sup>. En este sentido, según Tijeras, el lobista puede

“presentar proposiciones de ley, ayudar a formular, modificar o adoptar legislaciones federales, realizar acciones relacionadas con el Ejecutivo federal destinadas a la aprobación de *rules, regulations, orders* o cualquier otro tipo de programa que haya podido poner en marcha la política o la postura del Gobierno de Estados Unidos. Los *lobbies* pueden [...] administrar o ejecutar un programa federal [...] negociar, adjudicar y gestionar licencias y contratos federales” (2000: 286).

No obstante, la ley excluye de estas actividades las que pudieran realizar los grupos y los organismos extranjeros dedicados a presionar a los poderes públicos norteamericanos. Estos casos los regula la *Foreign Registrarion Act* de 1937, que obliga a dichos grupos y organismos, así como algunas organizaciones religiosas, a inscribirse en el Departamento de Justicia (Tijeras, 2000: 286). Además de registrarse, los lobistas deben entregar informes trimestrales que cubran los períodos desde el 1 de enero al 31 de marzo, 1 de abril al 30 de junio, 1 de julio al 30 de septiembre y del 1 de octubre al 31 de diciembre (Álvarez y De Montalvo, 2014: 365). Cabe destacar en este punto que en 2007 la LDA fue modificada por la *Ley de Liderazgo Honesto y Gobierno Abierto* (*Honest Leadership and Open Government Act*) del ex presidente republicano George W. Bush, que introdujo restricciones y

---

<sup>39</sup> Office of the Clerk, US House of Representatives (2014): “Lobbying Disclosure Act Guidance” (Página web revisada el 15.12). Epígrafe consultado el 29.03.2016.  
<[http://lobbyingdisclosure.house.gov/amended\\_lda\\_guide.html](http://lobbyingdisclosure.house.gov/amended_lda_guide.html)>

ciertas incompatibilidades a ex senadores y congresistas, entre otros participantes de la vida pública, para llevar a cabo actividades de lobby (Hiltzik, 2015).

Hoy en día, cada Estado norteamericano tiene su propia ley reguladora con sus correspondientes registros de lobistas. El *lobbying* en EE.UU. es una actividad protegida por ley que realizan sobre todo empresas contratadas como mediadoras entre los intereses de ciertos sectores y el poder legislativo. Y que alberga un gran poder; según Tijeras (2000), “los despachos de *lobby* norteamericanos tienen una capacidad de actuación infinitamente mayor que cualquier embajada” (2000: 281), de ahí que puede entenderse que el sistema norteamericano “base en gran parte su funcionamiento en el poder y la actividad de los *lobbies*” (ibíd.). En la calle K trabaja la mayoría de los casi doce mil lobistas inscritos en Washington, DC en el año 2014 (Bump, 2015), una cifra que, pese a dar una idea de la importancia de este negocio, ha decrecido en los últimos años. No obstante, esto no significa que el *lobbying* esté decayendo, sino que las empresas de *lobby* juegan con los vacíos legales que aún existen y la mayor parte de su actividad no está registrada; se estima que el número real de lobistas se acerca más a los cien mil (Fang, 2014).

A la vista del papel crítico de las acciones de *lobby* en países como EE.UU., con quien la UE parece prestarse a firmar un histórico Tratado de Libre Comercio, y de que muchos Estados miembros han introducido o iniciado una regulación de la actividad desarrollada por tales grupos (Álvarez y De Montalvo, 2014: 374), está claro que España necesita un marco regulador que normalice el ejercicio de estas actividades si quiere que sus empresas nacionales las integren en su proceso de internacionalización y en sus operaciones en mercados extranjeros.

#### 4.2.4.1.2. Regulación existente sobre el *lobby* en España

El debate sobre la conveniencia y la necesidad o no de regular los *lobbies* en España siempre ha estado presente en la democracia actual, aunque su actualidad haya gozado de mayor o menor intensidad, según la época y la situación política del país. En cualquier caso, todo debate sobre este tema que surja en la segunda década del siglo XXI debe abordarse siempre desde un doble enfoque, el *nacional* y el  *europeo*: uno *nacional* en la medida en que nuestro país vive hoy un inconcluso proceso de regeneración y mejora de su sistema democrático donde los principios

de transparencia y lucha contra la corrupción se han vuelto ya ineludibles, por lo que regular la actividad de los *lobbies* y también la de los representantes públicos que interactúan con ellos solo puede ser en beneficio de tales principios; y otro de índole  *europea*  por cuanto dicha regulación incidirá en una mejor defensa de los intereses nacionales, ya sean públicos o privados, en aquellos ámbitos donde se toman las decisiones europeas que nos afectan a todos.

A efectos de la presente tesis doctoral, cabe reseñar que han sido numerosas y diversas las propuestas de incorporar una normativa que regule la presencia de los grupos de presión en su relación con los poderes públicos, si bien todas han sido rechazadas o bien su aplicación ha sido interrumpida o pospuesta. Una breve mención a estas propuestas debe comenzar por incluir la introducida durante los trámites de elaboración de la Constitución de 1978, cuando se quiso añadir un artículo entre los 70 y 71 del anteproyecto de Constitución, con dos párrafos:

“3. Las Comisiones podrán recibir delegaciones de grupos legítimos de intereses, en sesiones que siempre tendrán carácter público. 4. Una ley orgánica establecerá un sistema de control y registro para los grupos de intereses que actúen de modo permanente” (BOCG, 1978: 698-99).

Casi quince años después, el grupo parlamentario del Centro Democrático y Social (CDS) presentó dos propuestas en el año 1992 y otra en 1993 con el objetivo de regular la actividad de los grupos de interés, donde se planteaba la creación de un Registro de estos grupos, se emplazaba al Gobierno y al Congreso a establecer las condiciones para poder acceder a dicho Registro, y se incluía la creación de un Código Deontológico que diese pautas para el funcionamiento de los mismos en su relación con los poderes públicos (Álvarez y De Montalvo, 2014: 356). Asimismo, en el año 2008 Esquerra Republicana-Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya Verds presentaron una proposición no de Ley para solicitar la creación de una  *Comisión de Control y Fiscalización del Lobby*  en el Congreso donde se instaba al Gobierno a presentar en seis meses un proyecto de Ley de Registro y Control de  *Lobbies*  cuya finalidad sería regular la actividad de promoción, defensa o representación de intereses de personas y/u organizaciones públicas o privadas, ejercida por personas naturales o jurídicas al objeto de influir en las decisiones a

adoptar por el Gobierno (ibíd.). En él se contemplaba la elaboración de un código de conducta y de un sistema de control y sanciones, entre otras medidas.

Finalmente, en el año 2014 se aprueba la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*, que al fin reabrió el latente debate sobre las influencias que reciben los poderes públicos en la toma de decisiones y, por tanto, la conveniencia de regular los *lobbies*; pese a todo, ninguna iniciativa concreta se ha puesto en marcha todavía, y ese mismo año un estudio de *Transparencia Internacional España* sobre los riesgos de corrupción asociados a la falta de transparencia y la adecuada regulación de la actividad de *lobby* concluyó que España suspendía en los tres aspectos cruciales del *lobby*: transparencia -10%-, integridad -35%- e igualdad de acceso -17%- (TIE, 2014: 10-11). No obstante, en marzo de 2016 y con un Gobierno en funciones tras las elecciones de diciembre, parece que comenzaron a darse algunos tímidos pasos: La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España creó entonces un *Registro de Lobbies* (<https://rgi.cnmec.es>) y puso en marcha su correspondiente reglamento, basado en el de la Comisión Europea (Noceda, 2016), convirtiéndose en el primer organismo en aplicar una normativa sobre este tema en nuestro país (figura 27).

Figura 27: Registro de *Lobbies* de la CNMC



COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

Inicio Acerca del registro Alta y Baja Búsquedas Contacto

### Registro de Grupos de Interés

Los ciudadanos pueden y deben esperar que el proceso de toma de decisiones de la CNMC sea lo más transparente posible. Cuanto mayor es la apertura, más fácil resulta garantizar una actuación equilibrada y evitar presiones abusivas y el acceso ilegítimo o privilegiado tanto a la información como a los responsables de la toma de decisiones.

La CNMC tiene claro que sólo mostrando todo lo que hace, y, una vez respetadas las limitaciones que por Ley debe salvaguardar, merecerá la legitimidad que busca y, lo que es más importante, la confianza de la sociedad en esta institución. La transparencia es, por tanto, un elemento clave para fomentar la participación activa de los ciudadanos en la defensa de la competencia y de una regulación económica eficiente.

El Registro de Grupos de Interés se ha creado para dar respuesta a preguntas básicas como qué intereses se persiguen y quién los defiende.

**Búsqueda en el Registro** **Darse de alta en el Registro**

Fuente: <https://rgi.cnmec.es>

El 24 de agosto de 2016 superaba las 300 inscripciones de personas y grupos de interés bajo las categorías *sector empresarial y de base asociativa* (175), *sector de servicios de consultoría y asesoramiento* (69), *organizaciones no gubernamentales* (56),

sector científico y de investigación (10) y otros (4). Este registro cuenta con un *código de conducta* que fija los límites de actuación; inscribirse no es obligatorio, pero los representantes de las organizaciones privadas que quieran actuar como grupos de presión deberán hacerlo si quieren ser recibidos por los responsables de CNMC.

Por otra parte, como se señalaba antes, la necesidad de regular los *lobbies* también viene marcada por la integración de España como miembro de la Unión Europea. Como recuerda Xifra (2004), el *lobbying* se practica en las proximidades de los centros de poder, una práctica que en el caso de la UE adquirió su sentido hace cuatro décadas, desde la ampliación de las competencias y el reforzamiento del carácter supranacional de las decisiones tomadas en Bruselas. Cabe destacar aquí el *Registro de Transparencia Europeo* (figuras 28 y 29), un sistema voluntario basado en una herramienta pública interactiva, creado por el Parlamento Europeo y la Comisión para reforzar la transparencia del proceso de toma de decisiones de la UE que brinda a los ciudadanos y las personas que trabajan en las instituciones información sobre las organizaciones que participan.

Figura 28: Registro de Transparencia Europeo (I)

A 24/08/2016, hay 9711 organizaciones inscritas en el Registro.	
Desglose por categorías: <span style="float: right;">+</span>	
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> I - Consultorías profesionales, bufetes de abogados y consultores que trabajan por cuenta propia	<b>1.113</b>
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> II - Grupos de presión dentro de las empresas y asociaciones comerciales, empresariales o profesionales	<b>4.961</b>
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> III - Organizaciones no gubernamentales	<b>2.456</b>
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> IV - Grupos de reflexión, instituciones académicas y de investigación	<b>688</b>
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> V - Organizaciones que representan a las iglesias y las comunidades religiosas	<b>44</b>
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> VI - Organizaciones que representan a autoridades locales, regionales y municipales, otros organismos públicos o mixtos, etc.	<b>449</b>

Fuente: ec.europa.eu



A fecha de 24 de agosto de 2016 contaba con 9.711 organizaciones inscritas (Europa.eu, 2016), desglosadas en *consultorías profesionales, bufetes de abogados y consultores por cuenta propia; grupos de presión dentro de empresas y asociaciones comerciales, empresariales o profesionales; ONGs; think-tanks, organizaciones académicas y de investigación; representantes de iglesias y comunidades afines; y organizaciones que representan a autoridades locales, regionales y municipales, etc.*

Figura 29: Registro de Transparencia Europeo (II)



Fuente: ec.europa.eu

Llama la atención que de las cerca de 1000 organizaciones inscritas, casi el 50% son *lobbies* (4.961), una cifra espectacular. En este sentido, Xifra (2004) añade que los lobistas no son solo asociaciones de intereses, sino que “las grandes empresas tienen sus delegaciones de asuntos públicos en Bruselas, a fin de ejercer el *lobbying* ante las autoridades de la Unión Europea” (2004: 168), algo que refleja la voluntad de seguir lo más cerca posible las intervenciones comunitarias para defenderse de las decisiones que les puedan afectar.

#### 4.2.4.1.3. El plan de *lobby*

Cualquier empresa que quiera gestionar con profesionalidad y garantías sus relaciones con el regulador, tanto en mercados domésticos como internacionales, debe contar con una estrategia de *lobby* que contribuya al éxito de su diplomacia corporativa y, por ende, al de sus objetivos; aunque no es el propósito de esta tesis

doctoral profundizar en un ámbito que merecería una investigación aparte, sí se considera necesario aportar una serie de ideas generales sobre cuáles pueden ser los primeros pasos para organizar una estrategia de *lobby* dentro de la empresa. Para ello, deberá contar en primer lugar con *información*, de ahí que, como señala Cachinero (2011), la compañía tenga que levantar el “mapa de los tomadores de decisiones”, es decir:

“identificar a todo aquel que ejerce responsabilidades dentro de las administraciones públicas, que juega un papel en el parlamento nacional o en los autonómicos, o cualquier de los funcionarios más importantes que trabajan para ellos y toda persona que forma parte de la clase política y que por su responsabilidad directa o indirecta pueda tener algo que decir sobre los asuntos de su interés empresarial” (2011: 148).

Este “mapa de los decisores” que puede generarse gracias al empleo de las herramientas de inteligencia competitiva mencionadas previamente, permitirá a la empresa *establecer contacto* y ayudar a desarrollar un *diálogo* constructivo con el regulador, algo que resulta fundamental durante todo el proceso de aprobación de legislación y formulación de políticas públicas. Dicho diálogo contribuirá además a la posibilidad de *compartir información* fiable sobre las intenciones y necesidades de ambas partes y a crear así *vínculos de confianza*. Una vez culminada la primera fase, Cachinero entiende necesaria la aplicación del *Plan de Lobby*, es decir, la herramienta de gestión directiva de las relaciones de una empresa con el regulador. Para ello deben darse los siguientes pasos (2011: 150):

1. Deben *identificarse y priorizarse aquellos problemas regulatorios centrales para un negocio*, bien por su potencial impacto en su cuenta de resultados, por la visibilidad política y de medios de comunicación que puedan generar, su alcance geográfico o su posible impacto en los objetivos a largo plazo de la empresa (2011: 149). Xifra (2004) recomienda *delegar* la labor de mantenerse informado sobre la futura legislación a asociaciones profesionales, pues a veces ni las grandes empresas tienen medios necesarios para hacerlo ellas mismas.

2. Dichos temas deben clasificarse en *categorías* según el área de las políticas públicas al que estén referidos: política fiscal, económica, medioambiental, laboral, etc.
3. Se debe crear una *hoja de ruta* sobre el *estado de desarrollo* de estos asuntos en la agenda de los decisores (en desarrollo, para la toma de decisiones, para legislar o para litigar, según el caso).
4. Desarrollar las *posiciones propias* frente a esos retos que pueda plantear el regulador. Aquí Cachinero ve necesario combinar una argumentación sólida, creíble y fundamentada -principios, méritos económico-financieros, sociales u otros-, que pueda resistir las opiniones en contra. Para ello es clave *conocer y evaluar la posición de los competidores* y la identificación de las motivaciones y posiciones de potenciales *aliados u oponentes*; el fin no es solo definir y articular mensajes, sino tratar de *reforzar la relación* o *acercar posiciones* con aquellos.
5. *Segmentar las audiencias para el desarrollo de mensajes*, y que su transmisión sea lo más consistente, clara, cortés y culturalmente apropiada.
6. Tras el *Plan de Lobby*, un *encuentro* con el regulador permitirá que la empresa contribuya en el proceso de formulación de políticas públicas, provea de información útil y contrastada y dé a conocer su posición.

Por su parte, Valiente (2014) destaca la figura del Director de *Public Affairs* para liderar esta estrategia y el diálogo con las áreas de negocio de la empresa para completar la preparación del Plan, aunque no descarta contar con el apoyo de un despacho de *lobby* experimentado en esta labor, ni tampoco la posibilidad de coordinarse en sus objetivos y buscar alianzas con otros sectores que puedan estar interesados en la misma cuestión. Asimismo, sostiene que una estrategia de *public affairs* (figura 30) resulta “fundamental para el negocio y reputación de la empresa” (2014: 37) y puede proporcionar ventajas competitivas considerables, al permitir a la compañía

1. *Definir y ordenar sus objetivos institucionales (outputs)*. Por ejemplo, crear un ‘Mapa de Contactos’ o un ‘Programa de Reuniones con el Gobierno o el Parlamento’;

2. *Alinear estos objetivos con la estrategia general de la empresa y sus objetivos de negocio;*
3. *Fijar las actuaciones a desarrollar a fin de alcanzar los resultados (outcomes) buscados, que deben ser evaluables, razón por la que deben contar con indicadores de éxito medibles y revisables. Un resultado puede ser una declaración pública de un Ministro en línea con la visión de la empresa sobre una reforma concreta, la participación de esta en un Grupo de Trabajo del Gobierno para reestructurar el sector o quizás una pregunta parlamentaria de un diputado que fuerce al Gobierno a posicionarse;*
4. *Diseñar un calendario de actuaciones, asignar un presupuesto a las mismas, dedicar los recursos internos necesarios para implementarlas y coordinar su ejecución con el resto de la compañía (2014: 37)*

Figura 30: Pirámide de estrategias de *public affairs*

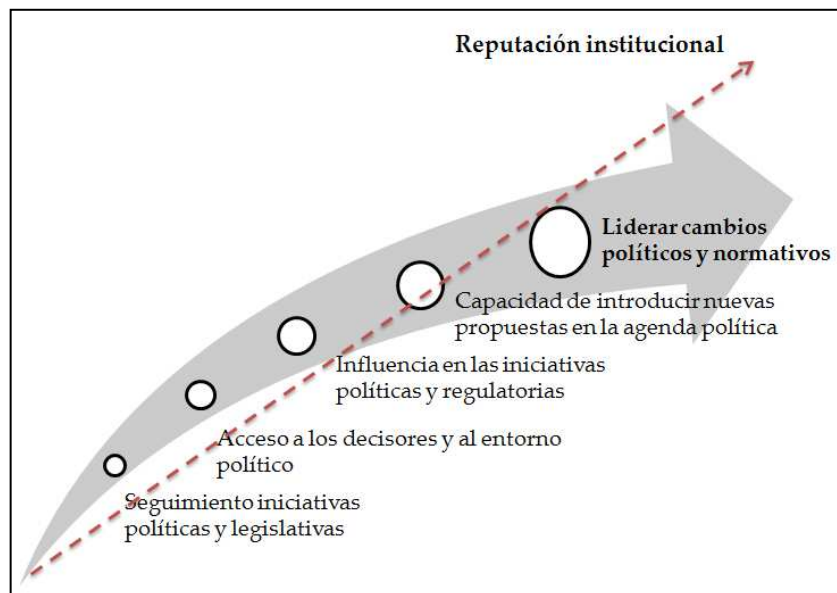


Fuente: *Political Intelligence*, en Valiente (2014)

Finalmente, una vez ejecutada la estrategia, Valiente considera crucial *medir* en el largo plazo y *evaluar* los resultados. Para ello, propone un seguimiento con el fin de verificar si esta estrategia permite a la empresa elevar su posicionamiento institucional, es decir, incrementar su *reputación institucional*, y consecuentemente crecer conforme a la *Curva de éxito* en *public affairs* (figura 31).

Así, señala que en una primera fase la empresa debe centrar su estrategia en el *seguimiento exhaustivo* de aquellas iniciativas políticas y legislativas que puedan afectar a la empresa o a cualquiera de sus áreas de negocio, lo que le va a permitir “anticipar riesgos regulatorios, tomando las decisiones adecuadas que le permitan minimizarlos [...] y detectar oportunidades que, bien aprovechadas, redundarán en una mejora de la situación competitiva de la empresa” (2014: 41). En un nivel superior, la elaboración de un *Mapa de Contactos* y el desarrollo del *Programa de Contactos* facilitarán a la empresa el acceso a los decisores en el entorno político. También los decisores podrán conocer a la empresa, su visión y filosofía, y cómo puede contribuir a la consecución de los objetivos del sector público.

Figura 31: Curva de éxito en *public affairs*



Fuente: *Political Intelligence*, en Valiente (2014)

A medida que se avance en la ejecución de la estrategia, la empresa debe ir desarrollando una relación de asociación con los *stakeholders* clave que facilite su posicionamiento como un interlocutor relevante y de referencia con los decisores políticos. Esto hará que gradualmente la empresa pueda influir en las iniciativas políticas y regulatorias, y desarrollar la capacidad de *introducir propuestas* en la agenda política. Según Valiente, estas actuaciones harán que la empresa, a medio y largo plazo, no solo mejore su reputación institucional, sino que “lidere cambios

políticos y normativos que mejoren su entorno de negocio de modo profesional, ético, responsable y transparente” (2014: 42).

a) Perfil profesional del lobista

Por otra parte, cabe preguntarse en este punto qué *perfil profesional* puede necesitar una persona o el equipo de una empresa para realizar las funciones de *lobby*. Parafraseando a Norman Broadbent, Córdova (2014b) señala que “el lobista perfecto depende de sus habilidades personales en un 70% y el 30% restante de su conocimiento y experiencia”. Con otras palabras, este mismo investigador (2014b) califica la profesión de lobista como la de un “escultor de intereses; [...] hecha de sensibilidad pública, habilidades sociales, conocimientos políticos, jurídicos y de comunicación” (2014: 53) y pone de relieve la exigencia de su *profesionalización*, así como de la *ética* y la *transparencia* en su desempeño.

A partir de diferentes ofertas de trabajo en empresas y EMNs de EE.UU. para el puesto de *Director de Government Affairs*, este investigador (2014b) sintetiza una serie de habilidades y cualidades exigidas de forma repetida a los candidatos y que, por lo tanto, componen la base del perfil del lobista. Entre estas habilidades destacan las siguientes:

- *Conocimiento y sensibilidad política* y estar familiarizado con las estructuras de gobierno del país.
- Excelentes *dotes comunicativas* a nivel oral y escrito.
- Excelentes *dotes interpersonales* para establecer contactos y tratar con las personas relacionadas con la empresa, incluyendo políticos, funcionarios y representantes de organizaciones sociales.
- *Pensamiento crítico, analítico y amplio* para diseñar las estrategias más adecuadas a los intereses de la organización que representa.
- Habilidad para *ejecutar proyectos* de manera eficiente cumpliendo con períodos de tiempo cortos.
- Espíritu *proactivo* con habilidad para trabajar de manera independiente y supervisar varios proyectos a la vez.

- Capacidad de *extraer y sintetizar información* valiosa de múltiples fuentes, así como de encontrar soluciones creativas a problemas complejos.
- *Habilidad para organizarse* y gran capacidad motivacional.
- Trabajador en equipo.
- Buena presencia para representar a la organización al más alto nivel.

Por su parte, Ureña (2014: 56-59) destaca *diez aspectos clave* que debería tener hoy un buen lobista, y que se enumeran a continuación:

- Capacidad de *síntesis*;
- *Comunicación eficaz*;
- Conocimiento de los *procesos legislativos*;
- Dominio del funcionamiento de la *vida política*;
- Capacidad de *adaptación al cambio*, concretamente en relación a las nuevas herramientas de comunicación social, que han alterado los procesos de comunicación, movilización e influencia;
- Entendimiento del funcionamiento de los medios de comunicación, así como saber qué es noticia y qué no lo es;
- *Visión estratégica y metodología*, con el fin de poder tener una visión de conjunto y anticiparse a los hechos, las acciones y reacciones, interpretar el contexto social y político;
- Capacidad de *generar consensos*, debe ser un hábil negociador capaz de armonizar las legítimas aspiraciones de todas las partes en un conflicto;
- *Visión internacional*, debido a que los desafíos a los que se enfrenta toda empresa son cada vez más globales;
- *Principios éticos y transparencia*, ante los recelos que aún pueda generar la actividad del lobby.

En cuanto a la *formación* que es clave, Córdova (2014a) indica que el lobista debe tener conocimientos *jurídicos, políticos* y del *área social y comunicacional*. Así, tendrá que conocer a la perfección los procesos legislativos, así como las leyes y la jurisprudencia de los asuntos de interés de los clientes; de hecho, cabe advertir

que el departamento encargado del *lobby* comienza a actuar cuando, por ejemplo, se aprueba un Proyecto de Ley que afecta inesperadamente a su sector profesional o su ámbito de interés. A partir de ese momento es cuando se asesora sobre las posibilidades de dar a conocer a los parlamentarios las *consecuencias negativas* del proyecto y de *introducir cambios legislativos* a lo largo del proceso de aprobación de la ley. El *conocimiento jurídico* es, pues, fundamental.

En segundo lugar se hace necesario tener conocimientos *políticos* y sobre la Administración Pública, no solo en cuanto al funcionamiento de los poderes públicos -legislativo y ejecutivo, principalmente-, sino además “los mecanismos de los partidos políticos, sus procesos internos de decisión, la gestión de los tiempos políticos (campañas, elecciones), e interpretar las decisiones públicas” (2014: 51-52), algo que no debe ceñirse al ámbito regional o estatal de un Estado, sino también a otros Estados e instituciones públicas transnacionales.

Asimismo, este investigador afirma que un lobista debe tener conocimientos del *ámbito social y comunicacional* para poder mantener relación directa con todos sus *stakeholders* y con la opinión pública a través de los medios de comunicación, lo que permitirá fortalecer la legitimidad social de su empresa. En este sentido, Caso (2014) cree que los lobistas “deben ser, ante todo, expertos en comunicación política” (2014: 45), ya que sus interlocutores “son los organismos públicos, las asociaciones sociales, sindicales o patronales, así como las ONGs” (ibíd.)

Además de estas, Córdova (2014a) menciona que para ser lobista se necesita tener *vocación pública* o inquietud por el interés público, ya que “sus iniciativas y acciones tienen como finalidad influir en lo que se convertirá en una decisión pública que afectará a millones de ciudadanos o a un sector social o empresarial” (2014: 53), por lo que no puede ser indiferente sino que se le debe exigir un gran ejercicio de responsabilidad.

Como ha podido comprobarse a lo largo de estas páginas, los instrumentos de la *diplomacia corporativa -inteligencia competitiva, networking* con los *stakeholders* externos, gestión de *reputación corporativa* y *lobby*- cuentan con diversos elementos en común y establecen sinergias que permitirían su integración en el diseño de una *política exterior corporativa*. Así, por ejemplo, Navarro y García (2015) señalan



que para la gestión de los *asuntos públicos* -es decir, influir a través de acciones de *lobby* sobre el proceso regulatorio que afecte a las actividades de una empresa-, se requiere, sobre todo, *información y capacidad de anticipación*, por lo que es necesario en primer lugar “el análisis continuo del contexto social y político” (2015: 37) a través de la monitorización y el trabajo de *inteligencia*; en segundo lugar también consideran fundamental

“analizar desde fuera de la organización su grado de notoriedad, el conocimiento y la valoración que de ella se tiene, así como su nivel de credibilidad para el asunto o asuntos sobre los que pretendemos ejercer influencia” (2015: 38)

En otras palabras, para gestionar los *asuntos públicos* de la empresa, esta va a necesitar también gestionar su *reputación corporativa*, y después contar con una buena “identificación del *mapa de influencia* sobre el que intervenir” (ibíd.), o con otras palabras, una estrategia de *networking* sobre los *stakeholders* externos. En este sentido, se considera en esta investigación que dada la necesidad de actualización constante de estos instrumentos -en la medida en que también son constantes los riesgos e incertidumbres en el entorno *no de mercado*-, estos deben desarrollarse de manera cíclica.

Una vez analizadas las herramientas fundamentales para implementar una estrategia de DC en la empresa, se analizará dónde pueden integrarse dentro de la estructura organizativa y quién será el encargado de ponerlas en práctica.

#### 4.3. INTEGRACIÓN DE LA DC EN LA ESTRUCTURA: DÓNDE Y QUIÉN

Como se ha advertido anteriormente, para poder gestionar de manera eficaz las complejidades del entorno globalizado contemporáneo, así como las relaciones con el creciente número de agentes *no de mercado* que afectan a la empresa, se hace necesario que las EMNs aumenten su propia competencia o *know how* diplomático mediante la integración de la estrategia de DC en su estructura organizativa, lo que significa decidir dónde se va a desarrollar, quién va a hacerlo y qué funciones va a desempeñar. Sin embargo, la transición hacia este nuevo paradigma no es completa, pues la mayoría de las compañías no acaba de dotarse de los recursos directivos apropiados para la gestión de su influencia, lo cual se traduce en que las actividades relacionadas suelen tener una coordinación limitada y contar con escasos recursos económicos y humanos (Henisz, 2014: XIII). Por norma general, la formalización de la DC como elemento y área de gestión vendrá determinada por el posicionamiento público donde esté o que persiga la empresa, aunque para que sea efectiva no puede ubicarse en cualquier lugar del organigrama, sino en uno que esté próximo al del director general, como una secretaría técnica, junto a presidencia, o bien en gabinetes de alta dirección, como en *Sol Meliá Internacional*, considerada la primera empresa española que incorporó un modelo de DC a su estructura gracias al *Gabinete de Relaciones Institucionales y Diplomacia Corporativa* (Barciela, 2010). Del mismo modo opinan Musters et al. (2013), de la consultora global *McKinsey*, ya que, al margen de cómo se estructure la función,

“las empresas que se toman este papel en serio suelen darle algún tipo de relevancia en la estructura organizativa. Después de todo, el compromiso con *stakeholders* de alto nivel, como los ministros, es una cuestión del director general, por lo que es apropiado poder informar de primera mano al alto ejecutivo o a un nivel inferior” (2013: 4).

La buena gestión comienza, por tanto, con un buen *diseño organizativo*; las empresas pueden aumentar las probabilidades de obtener más valor de negocio gracias a una función como la DC a partir de un diseño apropiado y sacándole partido, rompiendo silos y construyendo puentes entre funciones. La capacidad de reunirse con las diversas funciones de la empresa, analizar los temas de interés

y colaborar será vital para la toma de decisiones la gestión del talento y en última instancia para el éxito de esta nueva forma de dirección estratégica. No obstante, muchas empresas practican la DC sin haberla formalizado antes en su estructura, como sucede en las españolas Inditex, Técnicas Reunidas, Repsol o Abertis, que por lo general suelen cubrir dicha función desde áreas como la RSC e incluso áreas legales y regulatorias.

En este sentido, Musters et al. (2013) consideran que a las grandes empresas no les preocupa tanto la denominación del departamento que se encarga de dicha función como asegurarse de contar con personal dedicado a gestionar tareas como la *identificación de temas*, el *desarrollo de posiciones* o el *benchmarking* internacional, lo que permite anticipar a un cliente o a un regulador un mayor número de posibles resultados regulatorios, por ejemplo. Así, optan por denominar *government affairs* a esta unidad cuando se dedica a gestionar las relaciones con los reguladores:

“sin importar cómo se llamen los grupos (*public affairs* o *government affairs* son los habituales), las empresas más importantes se aseguran de que estas organizaciones destaquen en el análisis económico y en la involucración de los *stakeholders*, no solo en participar en grupos de *lobby* y con la industria” (2013: 2).

Un ejemplo de ello es *Energías de Portugal* (EDP), nombrada recientemente la compañía de petróleo y gas más sostenible del mundo por la revista canadiense *Corporate Knights* (RRHHDigital, 2016); en 2012 esta EMN, que cuenta con una *Política de Relaciones con los Stakeholders*, creó en su estructura organizativa un órgano específico para dar apoyo al cumplimiento de la misma, el *Departamento de Relaciones Institucionales y Stakeholders*, dedicado en exclusiva involucrar a estos. Según su página web el objetivo es “construir y fortalecer relaciones de confianza, compartir conocimiento e información relevante, anticipar retos e identificar nuevas oportunidades de cooperación con nuestros *stakeholders*<sup>40</sup>”. Además, dicho departamento actúa de manera conjunta y coordinada con las diferentes unidades de negocio tanto en Portugal como en otros países, además de con los diversos

---

<sup>40</sup><<http://www.edp.pt/en/aedp/sobreaedp/principiosepoliticas/Pages/PoliticaRelacionamentoStakeholders.aspx>> Consultada el 03.04.2016.

departamentos del Centro Corporativo, “poniendo de relieve la efectividad de la relación estratégica con los *stakeholders* de la empresa” (ibíd.). Un ejemplo similar que existe en España es el de Abertis, una empresa gestora de autopistas que, si bien no dispone de un lugar específico para la DC en su estructura, sí ha creado una unidad denominada *Secretaría General y Asuntos Corporativos -corporate affairs-*, entre cuyas responsabilidades está la gestión de *Comunicación y Marca*, así como de las *Relaciones Institucionales*<sup>41</sup>. Tampoco lo hace la compañía Telefónica, en cuya estructura organizativa hay un Director General de *Asuntos Públicos -public affairs- y Regulación*<sup>42</sup>, no un equipo relacionado con la función integral de DC.

Una vez que la empresa clarifica lo que debe hacer el equipo de *diplomacia corporativa -o asuntos corporativos, asuntos públicos o gubernamentales-*, cómo debería estructurarse y cómo debería colaborar con otras funciones, la siguiente tarea es *incorporar a un equipo* especializado en estos cometidos. Para Camuñas (Anexo 1), la del diplomático corporativo debe ser una figura similar a la del *consejero político* (el *Counselor in Chief*, en Estados Unidos), como fue en su momento Ted Sorensen con John Fitzgerald Kennedy. En su opinión, debe ser:

“una persona *de mucha confianza* que no necesariamente tiene que conocer todos los aspectos del negocio en sí, pero que debe tener *una visión de conjunto* entre los distintos ámbitos que interaccionan hoy en día y que se solapan constantemente, así como una capacidad *de leer la realidad* de manera independiente al empresario” (Anexo 1: 387).

Otros autores, como Llorente (2012), consideran que esta exigencia creciente para las empresas de realizar un ejercicio persuasivo constante de DC en relación con sus *stakeholders* críticos impone a los directivos el que, a sus tradicionales capacitaciones profesionales, deban añadir habilidades consecuentes con ese *rol*

---

<sup>41</sup> <<http://www.abertis.com/es/el-grupo/equipo-humano/estructura-directiva/josep-maria-coronas-guinart>> Consultada el 03.04.2016.

<sup>42</sup> <<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/carlos-lopez-blanco-director-general-de-asuntos-publicos-y-regulacion>> Consultada el 03.04.2016.

*político* que deben desempeñar y que los asemejan a los estadistas. Así, entre todas esas habilidades del diplomático corporativo, este consultor destaca:

“una buena *imagen pública* y clara *capacidad de liderazgo*, es decir, de diálogo y relacionamiento, o [...] *persuasión*; [...] la suficiente *empatía* para transmitir confianza y credibilidad a los *stakeholders* críticos; ser suficientemente *astuto* para poder formar alianzas o coaliciones ofensivas o defensivas [...]; tener una *visión global del mundo* para poder manejarse en un entorno cada vez más internacionalizado e integrado; y mostrarse públicamente *comprometido con la sociedad*, [...] aceptar el estar sometido a la fiscalización de la opinión pública y a otros grupos y entidades representativos de las sociedades en las que se opera” (2012: 22).

En cierto modo, la figura del diplomático corporativo se asemeja a la que en el mundo de la empresa se conoce como *in-house counsel*, un asesor jurídico capaz de funcionar como *barómetro*, como conocedor de las condiciones “climáticas” con las que convive y a las que se enfrenta la entidad a la que asesora; no solo debido a su experiencia en su relación con los reguladores o en la gestión de conflictos, sino también al *feedback* que mantiene diariamente con otros altos directivos que asumen la responsabilidad sobre los riesgos. Según el primer estudio global de la consultora KPMG sobre dicho perfil, son cada vez más las empresas que esperan que su *in-house counsel* adopte esta función de barómetro, “una transición que exige un cambio de mentalidad y conducta no solo por su parte, sino también por parte de toda la organización” (KPMG, 2013: 1). Este informe sostiene que la transición estratégica del *in-house counsel* hacia la función de asesor de negocio, más centrada en la anticipación de riesgos y en forjar relaciones fuera del departamento jurídico como por ejemplo reguladores, órganos del Gobierno y otros agentes del mercado -o en otras palabras, más hacia la *diplomacia corporativa*- se debe al “impacto de una regulación más estricta y a una aplicación más rigurosa de las normas” (2013: 7), así como a “la variedad de modelos reguladores de todo el mundo” (2013: 17), entre otras razones. Entre las cualidades que exige la responsabilidad del *in-house counsel* destacan, por otra parte, la “habilidad y los buenos contactos” (2013: 27), así como “tener claras las áreas en las que la regulación puede ser cuestionada con eficacia y reconocer que algunos aspectos no se pueden cambiar” (ibíd.).

En este sentido, lo habitual en el caso de la DC es que las grandes empresas contraten los servicios de personal acreditado en los conocimientos mencionados y con contactos: se trata de antiguos embajadores, de diplomáticos o expertos en relaciones internacionales que convierten sus áreas de *Relaciones Institucionales* en centros estratégicos para el desarrollo de relaciones en clave diplomática, con el fin de promover contactos empresariales y obtener contratos beneficiosos. Según Musters et al. (2013), en la mayoría de empresas suele haber tres clases de líderes encargados del área de *government affairs*:

“veteranos de la industria, con profunda formación jurídica o económica (el clásico perfil de este papel); lobistas de alto perfil o ex políticos, que aportan credibilidad e influencia (útil cuando las empresas se enfrentan a presión sobre un tema concreto); o iniciados del negocio ascendidos internamente (útiles para reforzar las conexiones multifuncionales y para ganar poder de compra” (2013: 5).

Estos investigadores explican que cada vez más las empresas recurren a los tres tipos de perfiles, por ejemplo escogiendo a gente muy cualificada en un área y complementando sus destrezas con las de aquellos otros ajenos a esta función, como empresas externas de *lobbying*; también que se comienza a aplicar una serie de *programas rotativos* que mueven a empleados desde una función regulatoria y una unidad de negocio a otras para que adquieran otras experiencias y mejoren las probabilidades de que sus conocimientos sean importantes para los negocios (2013: 6). Esto no solo ofrece oportunidades a estos empleados sino que reduce el riesgo de la empresa si, por ejemplo, se produjera la marcha de la única persona que tiene experiencia en un tema concreto.

No obstante, en España son frecuentes y notorios los casos de las llamadas *puertas giratorias* o flamantes incorporaciones a empresas de antiguos presidentes, ministros o diplomáticos (fig. 32): así, si en 2010 Barciela mencionaba los casos del ex presidente José María Aznar (*News Corporation*); el ex secretario de Estado de la UE, Ramón de Miguel (*Iberdrola*); el ex embajador en Bonn y Pekín, Sebastián de Erice (*Técnicas Reunidas*) o el del ex jefe de la Casa del Rey, Fernando de Almansa, encargado de las Relaciones Institucionales de *Telefónica* en Latinoamérica -sin mencionar otros como el de Felipe González y su polémica entrada en *Gas Fenosa-*,

en el año 2015 Constans enumeraba los de las ex ministras de *Asuntos Exteriores* Ana Palacio y *Medio Ambiente* Isabel Tocino (*Enagás*); el del ex diputado y antiguo embajador de EE.UU. Javier Rupérez (*Abengoa Bioenergy*); el actual embajador de la *Marca España*, Carlos Espinosa de los Monteros (*Inditex*); y el ex ministro Josep Piqué (OHL).

Figura 32: Diplomáticos corporativos en empresas del IBEX 35

España, 2010	España, 2015
 <p>Ex presidente Felipe González (<i>Gas Natural</i>)</p>	 <p>Ex ministras de Asuntos Exteriores, Ana Palacio, y de Medio Ambiente, Isabel Tocino (<i>Enagás</i>)</p>
 <p>Ex secretario de Estado de la UE, Ramón de Miguel (<i>Iberdrola</i>)</p>	 <p>Ex diputado y antiguo embajador de EE.UU. Javier Rupérez (<i>Abengoa Bioenergy</i>)</p>
 <p>Ex embajador en China José P. Sebastián de Erice (<i>Técnicas Reunidas</i>)</p>	 <p>Alto Comisionado de la <i>Marca España</i>, Carlos Espinosa de los Monteros (<i>Inditex</i>)</p>
 <p>Fernando de Almansa, ex jefe de la Casa del Rey (<i>Telefónica</i>)</p>	 <p>El ex ministro Josep Piqué (OHL)</p>
<p>2016 - <i>Santander</i> ha creado un nuevo <i>Consejo Asesor Internacional</i>, presidido por Larry Summers, ex secretario del Tesoro de EE.UU.</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, entre los más recientes y polémicos usos de la *puerta giratoria* llaman la atención los del ex primer ministro portugués y ex expresidente de la Comisión Europea, José Manuel Durao Barroso, que a mediados de julio de 2016 fichó por el todopoderoso grupo de banca de inversión *Goldman Sachs* en Londres como presidente no ejecutivo (Agencias, 2016)<sup>43</sup>; o en España el intento ya fallido

<sup>43</sup> Finalmente la Comisión Europea decidió retirar el *acceso privilegiado* del portugués a sus dependencias y abrió una investigación sobre su contrato. Pese a anunciar su fichaje año y medio después de dejar la CE, cumpliendo con el período de incompatibilidad que está establecido, el problema es que se fue el banco que aparece en todos los escándalos de

del ex ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, a quien el Gobierno recomendó para que fuese director ejecutivo en el Banco Mundial pese a que su nombre aparecía en los llamados ‘Papeles de Panamá’. Finalmente se vio obligado a renunciar al puesto (Casqueiro, 2016).

En un momento en el que la sociedad española siente frustración y hastío por los escándalos de corrupción, y que sufre como telón de fondo la pérdida de confianza generalizada en los gobernantes, en las instituciones públicas y en los políticos, se considera oportuno hacer un breve alto en el camino para recordar que en el contexto de las incompatibilidades en el mundo de *lo público* existen dos diferentes dimensiones: la que afecta a los funcionarios públicos y la de los altos cargos (Kluwer, 2016). La primera de estas dimensiones está regulada por la *Ley 53/1984, de 26 de diciembre*, de Incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas, y por el *Real Decreto 598/1985, de 30 de abril*, en el que se aprueba el reglamento para el desarrollo de la ley. Según el artículo 12 de esta ley, los afectados por la misma -como los diplomáticos- no podrán desempeñar actividades privadas relacionadas con los asuntos en que se intervino o sobre los que se trabajó *en los dos últimos años*, ni pertenecer a Consejos de Administración u órganos rectores de empresas privadas cuando su actividad esté directamente relacionada con la de su cargo público (Minhap, 2016).

Pese a no cuestionar la regulación concerniente a la incompatibilidad, hay voces de cambio en la propia Administración General del Estado que reivindican el *valor añadido* que puede aportar a la empresa privada el personal del servicio diplomático, siempre dentro de los plazos estipulados para ello. Así, por ejemplo, en esta investigación un especialista cree un tema pendiente “la incorporación de diplomáticos de carrera a las grandes empresas, de forma similar a lo que existe en otros países, sin perjuicio de que los servicios exteriores son distintos” (Anexo 8: 486). Aunque admite la gran aportación de los Técnicos Comerciales del Estado incorporados a empresas, este especialista cree escaso el número de diplomáticos que ha dado este salto:

---

la crisis: sus ejecutivos han testificado en el Congreso de Estados Unidos por tejemanejes financieros, y también en la Eurocámara, donde admitieron haber asesorado a Grecia para maquillar las cuentas públicas (Pérez, 2016).



“Entiendo que son éstos [los diplomáticos] los que realmente pueden darle un *valor añadido* a las empresas, aportando su experiencia y asesorarlas en esa internacionalización, más allá de lo estrictamente comercial, que aún está pendiente. Paralelamente, la Administración debería potenciar la figura del *diplomático corporativo*, que nada tiene que ver con la figura del Consejero Comercial / ICEX. Este diplomático en las embajadas permitiría contar con una persona dedicada y con *visión transversal* sobre esta cuestión clave, asesorando al embajador y ayudando a *cambiar el actual paradigma* basado en la diplomacia tradicional” (ibíd.).

Por su parte, el ámbito de los altos cargos lo aborda la *Ley 3/2015, de 30 de marzo*, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. El texto, con veintiocho artículos distribuidos en cuatro capítulos, supuso la derogación de la *Ley 5/2006, de 10 de abril*, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de Altos Cargos de la Administración General del Estado, y del *Real Decreto 432/2009, de 27 de marzo*, que aprobaba el Reglamento de desarrollo de dicha ley. Además de enumerar el conjunto de personas y funciones que califica como altos cargos -miembros del Gobierno, los secretarios de Estado, los subsecretarios y asimilados, los secretarios generales, los delegados del Gobierno, los directores generales, etc.-, y definir en su artículo 11 el concepto *conflicto de intereses* (BOE, 2015: 27267), esta ley dedica su artículo 15 a las “Limitaciones al ejercicio de actividades privadas con posterioridad al cese” (BOE, 2015: 27270).

En este sentido, la legislación actual impide a un ex alto cargo trabajar para una empresa privada durante los primeros *dos años*<sup>44</sup> tras haber abandonado su responsabilidad pública. Durante este plazo los ex ministros y ex secretarios de Estado cobran el 80% de su sueldo y tienen prohibido asesorar a empresas que

---

<sup>44</sup> Y ¿por qué dos años? Villoria (Arechederra, 2015) explica que en España se considera que dos años “es un tiempo en el que los supuestos favores que se hayan podido producir se han olvidado”, ya que en ese período “el marco económico y la empresa pueden haber cambiado mucho: la dirección de la compañía o la cuenta de resultados”. Pero esto varía por países; así, en Portugal se exigen tres años, y en Reino Unido un año.

estén situadas en España, aunque no a filiales de éstas en el exterior, resquicio por el que se han introducido no pocos ex altos cargos:

“Endesa tiene una buena representación: el expresidente del Gobierno José María Aznar, del PP, y los exministros socialistas de Economía Pedro Solbes y Elena Salgado. Esta última se colocó en la filial chilena de la compañía, Enersis, *menos de dos años antes* de dejar su cartera ministerial” (Archederra, 2015).

Asimismo, el Título III de la *Ley 3/2015* regula los órganos de vigilancia y control dotando a la *Oficina de Conflictos de Intereses* de una mayor garantía de competencia y elevando su *rango administrativo*, así como el *control* parlamentario del candidato elegido para el nombramiento; se refuerza el *aparato sancionador*, ampliando el plazo de prescripción de las infracciones y sanciones, además del procedimiento de examen de la situación patrimonial del alto cargo, una vez que ha cesado en el ejercicio de sus funciones. Todo esto parece indicar que algo se está moviendo; no obstante, como explica Villoria (Archedera, 2015):

“esta cuarentena legal no opera respecto a funcionarios de cuerpos del Estado muy relevantes, como *los abogados del Estado* o *los inspectores de Hacienda* [...] Tampoco existen controles para *diputados, jueces o fiscales*, muchos de los cuales culminan sus carreras en prestigiosos despachos de abogados”.

Volviendo a la línea principal del presente epígrafe, cabe mencionar otras figuras que se utilizan en las grandes empresas para el desarrollo de funciones de DC, como *la comisión, el consejo* o *el comité*, sin carácter permanente en la estructura pero que, de igual manera, recurren a personas de alto perfil político y pasado público para afianzar intereses estratégicos privados. Así, por ejemplo, en 2012, la portuguesa Galp Energía creó una *Comisión de Política Internacional* con el fin de analizar y estar al tanto de lo que sucedía en los mercados donde operaba. El objetivo final era capturar la profunda realidad de esos mercados y por tanto de todo su potencial (Crisóstomo, 2012); más recientemente, en España, el Banco Santander ha recuperado la figura del *Consejo Asesor Internacional*, suprimido a

finales del año 2014<sup>45</sup>, pues, según su presidenta, Ana Botín, resulta “evidente que la complejidad empresarial ha aumentado y debemos [...] estar cada día mejor preparados para afrontarlo” (Servimedia, 2016). El CAI, como lo llama la propia entidad, está presidido por Larry Summers, ex secretario del Tesoro de EE.UU., y su objetivo es, según la propia Botín, “apoyar la transformación digital del grupo en un entorno como el actual<sup>46</sup>” (Zuloaga, 2016). Si bien es cierto que el resto de asesores que lo componen procede de distintos ámbitos del mundo empresarial y que todos han contribuido a digitalizar las compañías de las que formaban parte - Mike Rhodin, director general en IBM Watson; o bien Marjorie Scardino, miembro del consejo de Twitter, son algunos ejemplos-, no cabe duda de que su mayor activo es su *capacidad de influencia* en beneficio de la empresa.

Como puede verse, este nuevo tipo de diplomáticos o *Ministros de Asuntos Exteriores* corporativos tienen entre sus cometidos principales la *identificación de oportunidades de negocio* en mercados extranjeros y garantizar la *reputación*, así como la *sostenibilidad*, de la empresa dentro de países y localidades concretos donde operan. Por ello, su enorme responsabilidad en las relaciones económicas internacionales los convierte en verdaderos *hombres de Estado*.

---

<sup>45</sup> Este órgano se constituyó en el año 1997 y estaba formado por miembros de distintas nacionalidades y procedentes de diversas áreas de actividad, todos ellos externos al banco. Su participación se limitaba a “colaborar en el diseño, desarrollo y, en su caso, puesta en marcha de la estrategia de negocio a nivel global, mediante la aportación de ideas y la sugerencia de oportunidades de negocio” (Servimedia, 2016). La eliminación de este Consejo estuvo rodeada de polémica pues en él estaba el ex vicepresidente económico Rodrigo Rato, si bien no llevaba aparejada responsabilidad ejecutiva en la entidad.

<sup>46</sup> El CAI está presidido por Larry Summers y compuesto por otros siete miembros: Sheila Bair, expresidenta del FDIC (*Federal Deposit Insurance Corporation*), exconsejera de Banco Santander y actual rectora de Washington College; Mike Rhodin, director general de IBM Watson; Marjorie Scardino, exconsejera delegada del Grupo Pearson y miembro del Consejo de Administración de Twitter; Francisco D’Souza, consejero delegado de Cognizant y consejero de General Electric; James Whitehurst, consejero delegado de Red Hat; George Kurtz, consejero delegado y cofundador de CrowdStrike, y Charles Phillips, consejero delegado de Infor y exdirector general de Oracle.

#### 4.3.1. Formación y servicios de diplomacia corporativa

Dicho esto, y tras conocer los beneficios que un 'diplomático' podría aportar a la empresa, el siguiente paso lógico sería: ¿dónde encontrarlo? Como ya se dijo anteriormente, en el actual entorno de economía global los Estados abogan por el desarrollo económico y por las relaciones comerciales internacionales, de ahí que un creciente número de servicios extranjeros esté haciendo grandes esfuerzos por enseñar a sus diplomáticos el funcionamiento y necesidades de los negocios. Sin embargo, no está ocurriendo lo mismo a la inversa, pues son escasas las EMNs que realizan esfuerzos conscientes a partir de los cuales entender el mundo de las relaciones internacionales y la diplomacia, y menos aún aquellas que forman a sus directores en estas áreas, pese a que la expatriación y el trato directo con clientes y socios extranjeros son, a día de hoy, pasos básicos.

En su lugar, como también se adelantó, la mayor parte prefiere contratar a ex embajadores, ex políticos o diplomáticos en excedencia como sus consejeros o asesores, siendo sus objetivos habituales los de aportar contactos o su experiencia, bien en una industria concreta o en una región, para contribuir en la gestión de relaciones complicadas con autoridades de gobiernos extranjeros. En el caso de las EMNs, pero también de las pymes que operan en el exterior, una alternativa válida que complementaría a la tradicional subcontratación externa u *outsourcing* podría ser un enfoque interno, es decir, poder invertir y preparar a trabajadores cualificados para ese tipo de tareas externas con el fin de ser más competitivas *desde dentro*. Para ello sería necesario, por ejemplo, crear programas universitarios específicos con la colaboración de las administraciones, los Institutos de Comercio Exterior y Fomento o las distintas Cámaras de Comercio, que permitieran formar a estos futuros diplomáticos corporativos profesionales.

Además de los programas ejecutivos *Corporate Diplomacy: Reputation and Crisis Management* (The Wharton School, Universidad de Pensilvania) o el *Diploma in Global Business* (Saïd Business School, Universidad de Oxford), puede tomarse como modelo el *Karl F. Landegger Program in International Business Diplomacy* de la Universidad de Georgetown, EE.UU. (figura 33), un programa interdisciplinario

que forma a sus estudiantes para trabajar en la intersección existente entre las actividades internacionales de los sectores público y privado<sup>47</sup>.

Figura 33: *Kart F. Landegger Program in International Business Diplomacy*



Fuente: Web de la *Escuela de Servicio Exterior*, Georgetown University

Según explica en su página web, les ayudará a “establecer puentes entre las diferencias de percepción y de comunicación que con frecuencia separan estos segmentos tan vitales para la sociedad” (ibíd.). En este caso, gracias a un elenco de profesores y colaboradores procedentes de ámbitos como el gobierno, EMNs, consultoras, ONGs, etc., los alumnos -que normalmente vienen desde Relaciones Internacionales, Economía Política o MBA- adquieren formación en áreas como *gestión, estrategia corporativa, ética empresarial, RSC, finanzas, lenguas extranjeras o lobby*, con el fin de destacar el papel de los negocios en la arena internacional.

Otro ejemplo, ya en España, es el del *Instituto Internacional de Diplomacia Corporativa*, una institución privada creada en el año 2013 que, entre otras cosas, promueve desde hace un par de años el programa ejecutivo *Corporate Diplomacy and Public Affairs* en colaboración con la Schiller International University, así como el *Magíster en Diplomacia Corporativa: Influencia y Representación de Intereses*, que ha

<sup>47</sup> <<https://ibd.georgetown.edu>> Web consultada el 09.04.2016.

desarrollado en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid<sup>48</sup>. Por otra parte, existe el *Postgrado de Dirección de Asuntos Públicos (PDAP)* de MAS Consulting en colaboración con la Universidad Pontificia de Comillas, que afirma ser el primer programa de España especializado en *lobby*<sup>49</sup>. Según apuntan en su web, “disponer de unas relaciones fluidas con el poder político, las instituciones, el ámbito privado y la sociedad civil se ha convertido en un objetivo estratégico para la alta dirección” (ibíd.), razón por la que ofrecen una formación de carácter multidisciplinar que combina aspectos de áreas como la Comunicación, la Ciencia Política, Derecho, Sociología y Relaciones Internacionales, a fin de “ayudar a las organizaciones en la gestión de las relaciones con su públicos” (ibíd.). Así, entre sus elementos destacados está su colaboración, en calidad de socio estratégico, con el *think-tank Corporate Excellence*, compuesto por las grandes EMNs españolas (entre todas representan el 65% del Ibex-35) y que trabaja para promover la marca corporativa y la gestión de la reputación en las empresas.

a) *Servicios externos de DC: Global Strategies*

Según Steger (2003), para poder implementar una estrategia de diplomacia corporativa “las empresas necesitan diseñar y construir un buen caso de negocios a fin de comprobar los potenciales beneficios y potenciales barreras” (2003: 173), es decir, conocer y estudiar con precisión aquellos casos en los que una organización ha hecho que la gestión eficaz de sus relaciones y de su influencia se traduzca en rendimientos económicos, un factor que aún constituye la prioridad número uno para los managers. En este sentido, las EMNs y otras empresas de menor tamaño pueden contratar directamente los *servicios especializados* de DC en determinadas consultoras y *think-tanks* cuyos resultados previos puedan serles de inspiración, y cuya posición y estatus sean lo suficientemente elevados como para garantizar los contactos y la experiencia que aquéllas pueden necesitar llegado el caso.

---

<sup>48</sup> Recientemente, la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) presentó su ‘Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Diplomacia Corporativa’.

<sup>49</sup><<http://www.masconsulting.es/insights/aula-de-liderazgo-publico/postgrado-en-direccion-de-asuntos-publicos>> Web consultada el 09.04.2016.

Una de las empresas de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos más influyentes del mundo en esta área es *APCO Worldwide*, que ofrece servicios de *business diplomacy* a través de un equipo de más de 500 expertos distribuidos entre sus 30 oficinas situadas en los principales centros políticos y de negocio -América, Europa, Oriente Medio, África y Asia<sup>50</sup>- y cuyas principales sedes se encuentran en Washington, Bruselas y Hong Kong. Así, situada a diario “en la intersección entre los negocios, el gobierno y los medios de comunicación”, APCO cuenta con una plantilla formada sobre todo por ilustres *empresarios, embajadores, políticos y especialistas con experiencia internacional*, quienes ofrecen asesoramiento estratégico a aquellas empresas que deciden afrontar los riesgos políticos y los retos de hacer negocios en el complejo entorno global. Según su web, tienen experiencia en:

- *Desarrollo de alianzas*
- *Gestión de la reputación*
- *Gestión de crisis*
- *Política económica*
- *Operaciones y prácticas de negocio sostenible*
- *Responsabilidad Corporativa Internacional*
- *Creación de coaliciones*
- *Relaciones políticas y gubernamentales*

Cada año, las asociaciones y medios del sector encumbran su labor con los clientes y la valía de sus consultores. Entre los premios y reconocimientos que ha recibido destacan el de 2016 (*CSR Awards 2016: Agency SR A-List*), de *PR News*, a la excelencia por sus políticas de RSC; el premio *Financial PR* de los *Middle East PR Awards 2015*; en 2010 The Holmes Group la nombró *Public Affairs Agency of the Decade*, y en el año 2009 fue elegida *Consultora Europea del Año* en los premios *European Public Affairs Awards*. Sin embargo, si hay una empresa que merezca el reconocimiento por ser referente en la oferta de servicios de DC, particularmente en España, esa es *Global Strategies* (fig. 34).

---

<sup>50</sup> <<http://www.apcoworldwide.com/about-us/locations>> Consultada el 09.04.2016.

No cabe duda de que los directivos responsables de gestionar las relaciones con los *stakeholders* y, en especial, con los reguladores, usan las armas del mundo de la política y la diplomacia: su *capacidad de negociar y comunicar* (hacia dentro y fuera de la empresa); su madurez directiva para saber *gestionar los conflictos* que surgen y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización en la toma de decisiones; y la inteligencia para poder *gestar y desarrollar coaliciones*, en muchos casos, cambiantes, de intereses comunes con terceros. En España, fue Antonio Camuñas quien primero conceptualizó en la *diplomacia corporativa* esta necesidad de las empresas para afrontar la complejidad de su entorno operativo y gestionar su relación con sus grupos de interés. Y lo hizo con la empresa *Global Strategies* (GS), donde asimila la consecución de los objetivos empresariales a los asuntos de Estado, al redefinir a los directivos como auténticos *diplomáticos de intereses* -por su trabajo en la defensa de intereses e influencia ante el regulador- y pensar en ellos como estadistas, es decir, como hombres y mujeres de Estado.

Según explica la empresa en su web<sup>51</sup>, el objetivo principal de GS es “prestar un asesoramiento especializado a las cúpulas directivas de empresas y entidades públicas o privadas” mediante servicios dirigidos a complementar con la mayor eficacia las labores de la alta dirección de las entidades con que colabora.

Figura 34. Servicios externos de DC: *Global Strategies*



Fuente: Web de Global Strategies, abril 2016

<sup>51</sup> <<http://www.global-strategies.es/somos-historia.php>> Consultada el 09.04.2016.



Desde hace 26 años, GS desarrolla un *Servicio de Diplomacia Corporativa* que ofrece a sus clientes “instrumentos de análisis, información, posicionamiento y gestión”. En esta línea, GS ha asesorado a un buen número de los empresarios españoles de mayor relevancia, como Amancio Ortega (*Inditex*) o José Manuel Entrecanales (*Acciona*); a dirigentes como Borja Prado (*Acciona, Mediobanca*) o José María Castellanos (*Novagalicia Banco*); a las cúpulas directivas de grupos líderes en sus respectivos sectores (*Deloitte, Deutsche Bank, General Electric, Iberdrola...*) a gobiernos nacionales y autonómicos, y a varias instituciones de primera fila como la Universidad de Harvard o UNICEF.

El propio perfil de Antonio Camuñas es, en sí mismo, el de un estadista: abogado del Ilustre Colegio de Madrid y diplomado por la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard (P.I.L.) y el *Management Institute* de la Universidad de Nueva York, su trayectoria destaca por su estrecha vinculación a EE.UU. desde hace unos 35 años, donde ha venido desarrollando múltiples proyectos bilaterales de distinta naturaleza. Entre los años 1983-85 trabajó en el distrito financiero más importante del mundo, *Wall Street*, para posteriormente dirigir el *lobby* español de mayor relevancia en aquel país, la Cámara de Comercio España-Estados Unidos, que presidiría de 2008 a 2010. Camuñas fue nombrado *European Emerging Leader* por el *Chicago Council on Foreign Relations* y Máster de Oro por el *Forum de Alta Dirección*, entre otros méritos, siendo en 2010 elegido como uno de los veinticinco españoles con mayor influencia internacional por el diario *El Mundo*<sup>52</sup>.

GS tiene varias líneas de actuación, aunque Camuñas las resume afirmando que “la columna vertebral está en la información político-económica o *inteligencia* y en el *networking*” (Anexo 1: 390). Con todo ello se nutre “una parte de *estrategia preventiva* con los gobiernos y las administraciones públicas, comunidades de negocios y grupos sociales, y otra parte de *gestión* que sería la resolución de problemas concretos mediante la representación de intereses, más conocida como *lobby*”, con la que se generan *circuitos de acceso* a una verdadera red de contactos.

---

<sup>52</sup> Como puede leerse en el Anexo 1, fue un “error” del diario madrileño “al que había que sacarle partido” o, más bien, una discreta modestia por parte de Camuñas.

Estas líneas son, pues, las siguientes<sup>53</sup>:

1. *Representación de intereses*
2. *Diseño y ejecución de programas*
3. *Relación con las Administraciones Públicas*

#### 1. Representación de intereses

GS representa los intereses de instituciones de primera fila en muy diversos campos, ayudándoles a anticipar las oportunidades y los riesgos inherentes a su presencia en el mercado, así como aprovechar las oportunidades en beneficio de su estrategia de negocios. El grupo tiene una notable y exitosa trayectoria en esta área tanto a nivel nacional como internacional. Uno de los casos más conocidos es la colaboración en el posicionamiento de Joan Laporta en Madrid durante su primera etapa como presidente del Fútbol Club Barcelona. Gracias a la relación de Camuñas con Laporta, y también porque el primero era patrono de UNICEF, GS propició el primer “patrocinio a la inversa” que se conoce: que un club de fútbol pagara por llevar un logo en su camiseta, y no al revés. En este caso, el Barça fue el primer club del mundo en llevar a UNICEF en su elástica. El propio Camuñas define esta línea de actuación como “una labor de *coaching*, una mezcla entre la abogacía, las relaciones públicas, la política y la diplomacia” (Anexo 1: 394).

#### 2. Diseño y ejecución de programas

GS ofrece a sus clientes *Programas de Relaciones Institucionales* que incluyen la planificación de acciones en ámbitos del mundo económico, en el político, social,

---

<sup>53</sup> En el momento en el que se produjo la entrevista a Antonio Camuñas (2012), *Global Strategies* ofrecía otra línea de servicios denominada “Promoción internacional y atracción de inversiones”. GS tiene un gran bagaje en este campo al haber diseñado y colaborado en *programas de captación de inversiones*, cuyos resultados han sido beneficiosos para gobiernos regionales y nacionales en España y en el extranjero. El caso del que más se enorgullecía Camuñas era la salida a Bolsa de Inditex, sobre todo considerando que “Amancio Ortega no iba a conceder entrevistas, ni a reunirse con analistas, ni acudir a juntas. Un caso inédito a nivel mundial” (Anexo 1: 392).

académico y cultural. Estos programas aportan la base operativa necesaria para el conocimiento en profundidad de datos, personas e instituciones claves que es preciso considerar a la hora de diseñar una estrategia de negocios nacional o supranacional. Y lo que es igualmente importante, permiten llevar el mensaje preciso a las audiencias escogidas, sean políticas económicas, públicas o privadas.

Según señalan, “ser pioneros en *diplomacia corporativa* les permite afrontar todo tipo de proyectos con el mayor grado de especialización”, como demuestra su labor de asesoramiento al comité organizador de los JJOO de Barcelona 1992, que finalmente logró acoger este gran evento en la capital catalana. Pero si hay un caso especialmente llamativo en este sentido, fue el asesoramiento que GS hizo a la Universidad de Harvard (EE.UU.) para que, por primera vez en la historia, esta institución abandonase sus muros bostonianos para impartir uno de sus mejores programas académicos (ver Anexo 1). La firma jugó un papel decisivo para traer a España el prestigioso *Harvard's Program of Instruction for Lawyers*, que se celebró en Madrid en julio de 1989 y tuvo tanto éxito que repitió el año siguiente.

### 3. Relación con las Administraciones Públicas

GS ofrece a las empresas un servicio de relaciones con las Administraciones Públicas que permite el análisis de la posición de éstas en asuntos que afectan a los intereses corporativos y también fundamentar las decisiones a tomar. La labor de GS en este campo está dirigida a:

- Anticipar las diversas tomas de posición de las Administraciones Públicas en asuntos concretos;
- Llevar a cabo programas de información que contribuyan a que éstas interpreten correctamente las acciones y la posición de sus clientes en las materias que les afectan.
- Asesorar a éstos sobre la política a seguir en relación con las medidas gubernamentales.

Por otra parte, GS crea un *Centro de Liderazgo* con el que, en primer lugar, da una especial relevancia al *networking*, al desarrollar diversos *Programas Relacionales* personalizados que “permiten a sus clientes aumentar significativamente su capital social mediante la interacción con los agentes externos que resulten de su

interés<sup>54</sup>". Los programas se complementan con distintas plataformas relacionales como los *Encuentros Político-Empresariales* y los *Grupos de Trabajo G-8* (basados en la idea inicial de contar sólo con ocho clientes muy potentes que le dieran "la capacidad de convocatoria para determinadas acciones, con determinadas personas"), a los que se suman además el *Programa Ronda Castellana / Diagonal* o los *Seminarios de Negociación y Networking*, impartidos junto con Instituto Empresa.

Asimismo, según explicaba Camuñas en el año 2012 (Anexo 1: 390), GS desarrollaba entonces otro proyecto, a día de hoy consolidado, llamado *Global New Yorkers' Club*, una plataforma de *networking* vinculada al espíritu de la ciudad de los rascacielos con el que se busca crear un entorno exclusivo de intercambio de ideas, reuniones, etc. entre los empresarios y directivos que decidan formar parte del club. Asimismo, desde julio de ese año, GS creó junto a la Universidad San Pablo CEU una *Cátedra de Geoeconomía y Estrategia Internacional*, desde la que se ocupa de los aspectos más vinculados a la diplomacia corporativa.

Además, este Centro de Liderazgo incentiva el desarrollo de la denominada *inteligencia corporativa* mediante la elaboración de informes y análisis de carácter político-económico que aportan un marco de información fiable y cuyo objetivo es conocer la evolución del entorno político, económico e institucional. Esta área de servicios se concentra en:

- Realizar análisis de países y sectores, identificando cambios de legislación, oportunidades de negocio y su implicación para las inversiones; etc.
- Información sobre lo que ocurre o puede ocurrir en el futuro en los ámbitos políticos y socio-económicos.
- Información rápida y precisa de fuentes públicas o privadas que puedan ser imprescindibles en determinadas operaciones (fusiones, adquisiciones, etc.)

GS cuenta también desde el año 1999 con *Prospectia*, el Centro de Análisis y Prospectiva, cuyo objetivo es realizar un seguimiento de las principales cuestiones políticas y económicas que afectan a nuestra sociedad. Desde esa fecha se inició la publicación de los llamados *Executive Briefings*, trabajos escritos por reconocidas

---

<sup>54</sup> <<http://www.global-strategies.es/centro-networking.php>> Consultado el 09.04.2016.

autoridades en sus respectivos campos profesionales. Igualmente, *Prospectia* sirve para congregar a un nutrido grupo de analistas en los ámbitos político, económico y de relaciones internacionales, con los cuales realiza un seguimiento constante de las informaciones relacionadas más relevantes ofreciendo una visión fiable, a la vez que completa, sobre la coyuntura, el entorno y las principales tendencias.

Como puede deducirse tras la lectura del presente capítulo, aquellas EMNs que pretendan gestionar adecuadamente tanto los riesgos geopolíticos como de otra naturaleza que puedan afectar la estabilidad de los mercados actuales, y que pretendan crear entornos favorables para sus intereses, deberán empezar a pensar en el diseño de estrategias de *política exterior corporativa* que les aporten ventaja competitiva en cuanto a su capacidad de influencia política, social y cultural; para ello se hace necesario adquirir capacidades diplomáticas de índole político-militar y aplicar instrumentos *no de mercado* tradicionalmente asociados a los Estados, como las que se acaban de exponer. Un *cambio de mentalidad* se exige hoy desde los sectores más implicados en la internacionalización, como son la investigación, la diplomacia, el comercio exterior e incluso las propias multinacionales, para que un campo apenas explorado como la diplomacia corporativa se traduzca en éxito y negocio a medio plazo, algo que se advierte en el próximo capítulo de esta tesis doctoral. De la voluntad de todas las partes depende dar el primer paso y cambiar el enfoque en la creación de valor empresarial, un valor que, en definitiva, debe alcanzar no solo a los accionistas, sino también a los gobiernos y a las sociedades implicadas.



PARTE 3

**DEBATE Y ANÁLISIS EN CLAVE  
DIPLOMÁTICA**





## 5. RETOS SOBRE *DIPLOMACIA CORPORATIVA* Y RESULTADOS

Una tesis doctoral sobre *diplomacia corporativa* cuya constante es la creación y mantenimiento de relaciones y redes de influencia en el entorno de la empresa no puede escapar a la denominada Economía Colaborativa (o *sharing economy*, en inglés), un fenómeno surgido al amparo del desarrollo tecnológico que ha dado lugar a nuevos y numerosos proyectos cuyo centro es el *usuario*; un usuario que en pleno siglo XXI está apostando por compartir e intercambiar bienes y servicios a través de plataformas digitales. Es, sin duda, un modelo en auge solo entendible desde un contexto de cambio cultural que ha supuesto que *el uso* sea cada vez más preferido que la *propiedad* (CNMC, 2015).

Por ello, para la presente tesis doctoral se ha considerado pertinente que la metodología a seguir en su segunda fase sea, necesariamente, *colaborativa*, pero no en el sentido de compartir e intercambiar bienes y servicios, sino *ideas* y *opiniones* fundadas de especialistas cuya trayectoria profesional está estrechamente ligada a la internacionalización empresarial; una realidad en creciente auge pero que aún supone para las empresas un largo camino de desafíos que la dirección estratégica intenta dilucidar a través, entre otras herramientas, de la diplomacia corporativa. Para tal fin ha sido posible contar con *Collaboratorium*, una plataforma tecnológica de discusión *online* cedida de modo experimental para la elaboración de esta tesis por el *Innovation Center for Collaborative Intelligence* de Madrid y por *Dontknow*.

### 5.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: EL *FOCUS GROUP*

En los últimos años, la metodología de investigación cualitativa ha crecido en importancia, pese a que en algunos círculos puede todavía contemplarse con cierto grado de recelo (Fernández y De la Fuente, 2005), debido a las acusaciones injustas de falta de rigor científico y objetividad, o de insuficiente precisión, quizá por el pequeño tamaño de las muestras o la no factibilidad de replicación (Glasser y Strauss, 2012). No obstante, el alto número de cambios que experimentan tanto los métodos de gestión como la tecnología, junto con la creciente velocidad con la que tales cambios se producen (Lewis, 1998), justifican la creciente demanda de

investigación cualitativa que existe en la actualidad: la investigación cualitativa juega un papel importante en dar acceso y generar debates con los responsables de las tomas de decisión en las empresas y también con expertos de la industria (Wright, 1996), ayudando a aproximar las visiones de los teóricos con las de la gente de empresa y creando un cuerpo de conocimiento basado en observaciones empíricas. El llamado *Focus Group* (FG) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público que consiste en recopilar datos a través de la interacción de grupos sobre un tema determinado por el investigador (Morgan, 1996: 130). Esta definición tiene, en opinión de Morgan (1996), tres componentes esenciales:

"Primero, afirma claramente que los *FG* son un método de investigación dedicado a la *recopilación de datos*. Segundo, coloca la *interacción en un grupo de discusión* como la fuente de los datos. Tercero, reconoce el *activo papel del investigador* a la hora de crear la discusión en grupo con fines de recogida de datos" (130).

Cuando se conoce poco sobre un área particular -algo que es perfectamente aplicable a la diplomacia corporativa-, el *FG* es una herramienta de investigación apropiada con la cual conseguir las bases para formular cuestiones e hipótesis de investigación (Zeller y Carmines, 1980), pues permite a los participantes expresar sus preocupaciones y/u opiniones dentro de un contexto que resulta útil para la comunidad científica (ibíd., 1980). Si bien se ha empleado en campos como la Comunicación, la Educación, la Ciencia Política o la Medicina (Morgan, 1996: 132), el *marketing* parece ser el ámbito natural donde este método cualitativo ha encontrado la mayor parte de sus aplicaciones, como se sugiere en los numerosos artículos de investigación publicados sobre ello (Calder, 1977; Fern, 1982; o Welch, 1985, entre otros). Pese a esto, solo desde hace varios años se empieza a reconocer y a defender su potencial de investigación (Bryman y Bell, 2015). En este sentido, el papel clave que puede desempeñar en los nuevos campos de investigación es la razón por la cual se ha optado por elegir esta metodología para esta tesis doctoral, que busca servir de inspiración a investigaciones posteriores sobre la importancia

de las estrategias *no de mercado*, en particular cuando se pretende hacer negocios en mercados internacionales. Con su aplicación se ha buscado un triple objetivo:

- a) Contrastar el nivel de conocimiento existente sobre esta nueva disciplina en el momento en que se realiza la investigación;
- b) Recabar información que sirva para confrontar lo vertido en la literatura;
- c) Identificar las posibles áreas emergentes que precisan de un mayor esfuerzo de investigación.

Básicamente, el *FG* consiste en la reunión de un grupo de personas -por lo general entre 6 y 12-, con un moderador encargado de hacer preguntas y encauzar la discusión, con el fin de que no se aleje del tema de estudio. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres para hablar y comentar sus respectivas opiniones. A diferencia de los grupos Delphi, donde el resultado deseable es un consenso entre los participantes, el propósito del *FG* es ofrecer una gran variedad de puntos de vista sobre un tema concreto (Fernández y De la Fuente, 2005: 127). Sin embargo, no todo son ventajas a la hora de aplicar esta herramienta, ya que:

1. El tamaño de la muestra suele ser pequeño, lo que puede llevar a *restringir el espectro de opiniones* recabadas y *limitar su aplicación* a una población mayor.
2. No puede asegurarse el carácter aleatorio en la elección de los participantes, por lo que los resultados y opiniones de este método podrían interpretarse como *parciales* o *sesgados*, restándole así valor.
3. Podría producirse una *pérdida de control* del moderador sobre el proceso y potenciales efectos grupales no deseados (Bryman y Bell, 2015: 512). Así, los miembros del grupo pueden confabular entre sí y no hablar (Wilkinson, 2006: 180); alguno de ellos podría verse tentado a responder conforme a lo que considera que el grupo espera (Crowne y Marlow, 1964); e incluso es posible que la articulación de las normas de grupo pueda silenciar voces individuales que disienten (Kitzinger, 1996).
4. La organización física y la gestión del *Focus Group* pueden ser costosas.

En relación al último punto cabe destacar que para la presente tesis doctoral se ha optado por aplicar la técnica *Focus Group* en su modalidad *online*, gracias a la colaboración de la empresa *Dontknow*, que a título experimental ha permitido a este investigador hacer uso de su plataforma *Collaboratorium*, analizada algo más adelante en este capítulo, y que conlleva una serie de ventajas:

1. Los participantes pueden proceder de cualquier parte del mundo y formar parte de la iniciativa desde la comodidad de su hogar u oficina. Se eliminan, pues, las limitaciones geográficas y disminuyen las de naturaleza temporal.
2. Se puede contactar de nuevo, posteriormente, con los participantes a fin de revisar ciertos aspectos o mostrarles modificaciones realizadas al material presentado en la sesión de grupo original.
3. Los moderadores pueden tener conversaciones colaterales con participantes individuales e indagar con mayor profundidad en áreas de interés.
4. Las personas suelen mostrarse menos inhibidas en sus respuestas y son más proactivas a expresar sus pensamientos con plenitud.
5. El coste es mucho menor que el de las sesiones de grupo tradicionales.

### 5.1.1. Composición de los grupos

Uno de los objetivos perseguidos con la presente tesis doctoral ha sido el delimitar y orientar el tema de estudio hacia investigaciones posteriores; a priori, la investigación de la *diplomacia corporativa* cuenta con un alto número de aspectos susceptibles ser analizados más profundamente, de ahí la necesidad de identificar aquellas facetas que susciten más interés o supongan un mayor reto para unos participantes con experiencias, *backgrounds* y perspectivas que son diversas. Dicha necesidad de delimitación ha resultado imperativa en esta fase de la investigación pues sin un propósito de investigación es fácil verse inundado por el volumen de datos (Eisenhardt, 1989). Así, se ha organizado un programa compuesto por dos *Focus Groups* cuyo objetivo no es, por lo tanto, obtener una representación de tipo *poblacional*, sino *tipológica*, es decir, que permita cubrir un amplio espectro de las figuras que son consideradas *clave* dentro del ámbito de estudio de esta tesis. De ese modo:

- El *Focus Group I* está compuesto en primer lugar por destacados profesores e investigadores universitarios cuya especialidad o ámbito de estudio ha abordado, directa o indirectamente, la diplomacia corporativa; asimismo, lo integran representantes de instituciones y organismos, tanto públicos como privados, que se encargan de fomentar la internacionalización empresarial, así como de promocionar y ofrecer soporte legal, entre otros instrumentos, a las compañías españolas que buscan ampliar su área de influencia más allá de las fronteras nacionales.
- El *Focus Group II* lo componen, por un lado, ejecutivos de multinacionales que realizan labores de DC a través de su intensa involucración en áreas de Relaciones Internacionales e Institucionales, Expansión de Negocio o bien en Asuntos Gubernamentales, acciones de *lobby* o Reputación Corporativa, y que suelen ser *decisores clave* sobre problemas del día a día empresarial. Por otro lado participan en este *Focus Group* representantes de la diplomacia estatal española en su sentido tradicional y en su labor más *comercial*.

El tamaño de estos grupos se ha decidido siguiendo las consideraciones de Fern (1982), Tynan y Drayton (1988) y Merton et al. (1990), de modo que pudiera garantizar la participación de todos los componentes, a la vez que asegurase un abanico de diferentes perspectivas. Tynan y Drayton (1988), por ejemplo, señalan que el tamaño más recomendado para el éxito de esta técnica se sitúa entre los ocho y los doce componentes, mientras que Fern (1982) considera que el tamaño ideal es de ocho miembros. No obstante, otros investigadores recomiendan menos participantes cuando se trata de proyectos que implican mayor dificultad o que tratan con temas más sensibles (Mendes de Almeida, 1980). Para la presente tesis doctoral se ha considerado adecuado contar con *nueve* participantes por grupo.

Por otra parte, la creación de estos grupos responde a lógicas distintas pero con denominadores comunes que indudablemente los afectan y los vinculan entre sí, como son en particular las relaciones internacionales y los negocios. Se procede aquí a describir las razones que han llevado a la configuración de sendos *Focus Groups*, así como a su composición específica:

a) *Focus Group I.*

La lógica para congregar en el *Focus Group I* a investigadores del entorno universitario y a representantes de instituciones y organismos que promueven la internacionalización empresarial es que todos ellos son *promotores y difusores* de la DC, bien sea desde una óptica teórica o desde la praxis. Así, por una parte, cabe destacar que de algunos de los profesores seleccionados surgen las principales definiciones de DC, o bien han contribuido de modo fundamental a enmarcarla dentro de la estrategia empresarial, pues han dedicado parte de su investigación a la internacionalización y a las relaciones empresas-gobiernos extranjeros. La DC es una disciplina dinámica y en plena evolución sobre la que hoy se debate y se opina en las aulas universitarias, verdaderos ‘laboratorios’ de pensamiento crítico; dado que en ocasiones estas personas suelen conocer de primera mano lo que ocurre en las grandes empresas gracias a sus investigaciones y su frecuente labor como consultores, se considera aquí relevante establecer un diálogo pionero entre algunos de ellos para conocer cuál es, en su opinión, el estado de la cuestión y la repercusión que tiene o puede tener la DC como ventaja competitiva. Por otra parte, las instituciones y organismos que se incluyen en el *FG I* -como el ICEX o Cámaras de Comercio- son *promotores* de la internacionalización de las empresas españolas gracias a herramientas y mecanismos que las dotan de cofinanciación, conocimiento, *networking* o apoyo legal, por lo que su presencia aquí era crucial.

Asimismo, cabe destacar que para esta fase de la investigación se ha logrado la participación de un alto cargo de una de las multinacionales norteamericanas que más invierte en acciones de *lobby* en el mundo –y ya mencionada en páginas anteriores de esta tesis-, Philip Morris. Dado que esta persona ha sido cinco años director de *Asuntos Gubernamentales* de la empresa tabacalera en la UE y ahora lo es para toda Francia, se ha considerado oportuno proponerle su participación en este *FG I* en calidad de *lobista internacional*, con el objetivo de convertirse en la nota discordante entre los demás miembros y generar así una mayor interacción. A todos ellos se les ha conocido gracias a las lecturas de sus libros o artículos con motivo de esta tesis doctoral -en particular a los investigadores- o bien a través de una búsqueda selectiva en Internet; el contacto se ha producido con una visita o una llamada telefónica, previo envío de un e-mail donde se les adjuntaba una

carta en inglés (Anexo 2) y un dossier explicativo de la plataforma *Collaboratorium* (Anexo 5). El motivo de que el *FG I* fuese en inglés es que dos participantes no son españoles (Alberto Asquer es italiano y Shaun Riordan inglés). Seguidamente se ofrece una relación de los nueve participantes junto con una breve descripción de su cargo o puesto de trabajo (figura 35):

Figura 35: Composición del *Focus Group I*

### Profesores e investigadores

<b>1. Alberto Asquer</b>
Profesor de Políticas Públicas y Management, <i>School of Finance and Management (FAM), SOAS (University of London)</i>
<b>2. Juan Luis Manfredi</b>
Profesor contratado Doctor, Comunicación. <i>Universidad de Castilla-La Mancha</i>
<b>3. Rafael Cabarcos</b>
Director y profesor del <i>Máster en Diplomacia Corporativa</i> (U. Complutense de Madrid). Presidente del <i>Instituto Internacional de Diplomacia Corporativa (IIDC)</i>
<b>4. Shaun Riordan</b>
Profesor visitante, <i>Clingendael</i> (Netherlands Institute of International Relations) y antiguo miembro del Servicio Diplomático de Gran Bretaña

### Promotores de la internacionalización empresarial

<b>5. Josefina Beltrán</b>
Agregada Comercial (ICEX), <i>Embajada de España en Londres (Reino Unido)</i> .
<b>6. Rodrigo Gutiérrez</b>
Coordinador del Departamento de Promoción de Comercio Internacional en la <i>Cámara de Comercio España-Estados Unidos, Nueva York (EE.UU.)</i> .
<b>7. Julián López-Arenas</b>
Director adjunto a la Dirección de Internacional, <i>Cámara de Comercio de España</i> .
<b>8. Leonardo Pérez Molina</b>
Coordinador de Comercio Exterior, <i>Cámara de Comercio de Murcia</i> .

### Lobista de multinacional extranjera

<b>9. José Fonseca Lavado</b>
Director de Asuntos Corporativos para Francia, <i>Philip Morris International</i> .

b) *Focus Group II.*

La lógica para congregar en un mismo *Focus Group* a una representación de empresarios y ejecutivos españoles junto a representantes de la diplomacia estatal en su sentido *clásico* y en otro más *comercial* es que todos ellos son *directivos* -unos de compañías privadas y otros de organismos del Estado-, los cuales participan de manera muy activa en el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los *stakeholders* clave de un país tercero en pos de beneficios en forma de negocios, de inversiones o de lazos más estrechos entre las naciones implicadas (fig. 36).

Así, en primer lugar, la presencia de altos ejecutivos encargados de áreas como las de *Relaciones Internacionales e Institucionales, Asuntos Gubernamentales o Expansión de Negocio* en grandes multinacionales españolas responde a la asunción inicial de que la DC está aún en una fase muy inicial en nuestro país, y que las compañías que pueden estar más interesadas en este ámbito serían aquellas de mayor tamaño y presencia internacional; empresas que, precisamente por estos rasgos, serían a la vez las más sensibles, maduras y proclives no solo a entender el concepto de DC, sino también las más interesadas en poder impulsar su adopción e implantación a medio plazo. Se trata, asimismo, de empresas que por el ámbito en el que desarrollan su negocio (petróleo, energía...) se enfrentan casi a diario a desafíos que hacen necesario contar con una estrategia de política exterior.

En este sentido, cabe destacar que para este *FG* se ha contado además con la participación de un alto cargo de la multinacional norteamericana Philip Morris. Dada su experiencia internacional y su activo papel como grupo de presión en los centros de decisión más importantes del mundo, se ha considerado de interés su presencia para contrastar una 'mentalidad' consolidada en materia de *política exterior corporativa* con la de empresas españolas muy potentes. Asimismo, con el afán de fomentar aún más la discusión y generar conocimiento, se ha contado de modo excepcional en este *FG* con una europarlamentaria que atesora quince años de experiencia en Bruselas, donde ha colaborado activamente en la elaboración de regulaciones en materia de *Medio Ambiente, Salud Pública y Seguridad Alimentaria*, así como en temas vinculados a la competitividad o la sostenibilidad, y que ha



conocido en primera persona el significado de los *lobbies* corporativos en la UE. Otro punto de vista, a todas luces, enriquecedor.

Figura 36: Composición del *Focus Group II*

### Multinacionales españolas

<b>1. Rafael Bernar</b>
Subdirector de Relaciones Internacionales. <i>Repsol</i> .
<b>2. Raquel Cabrera Álvarez</b>
Directora de Relac. Internacionales, Estrategia y Desarrollo. <i>Gas Natural Fenosa</i> .

### Multinacionales extranjeras

<b>3. José Fonseca Lavado</b>
Director de Asuntos Corporativos para Francia. <i>Philip Morris International</i> .

### Políticos del institución reguladora internacional

<b>4. Cristina Gutiérrez-Cortines</b>
Diputada del Parlamento Europeo durante 15 años (Partido Popular Europeo).

### Representantes de la diplomacia española

<b>5. Darío Otero</b>
Diplomático. Director de Relaciones Institucionales del MAEC.
<b>6. Francisco Pascual de la Parte</b>
Diplomático. Jefe de Área en la DG de Relaciones Económicas Internacionales, Subdirección General de Diplomacia Económica, MAEC. Anteriormente Cónsul General de España en Toronto (Canadá).
<b>7. Carlos Tercero Castro</b>
Diplomático. Cónsul General de España en Bahía Blanca (Argentina).

### Responsables en Oficinas Económicas y Comerciales

<b>8. Rafael Coloma Ojeda</b>
Consejero Económico y Comercial Jefe en la <i>Oficina Económica y Comercial</i> de la Embajada de España en Chile.
<b>9. Victoria Álvarez Calvo</b>
Representante del <i>Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial</i> (CDTI) en la Oficina Económica y Comercial, Embajada de España en Los Ángeles (EE.UU.).

Por su parte, la lógica para incluir en el *Focus Group II* a representantes de la diplomacia estatal en el sentido clásico y de la diplomacia comercial reside en que todas estas personas, a lo largo de su labor diaria en mercados exteriores, son los grandes testigos y *gestores* de ese creciente espacio de encuentro y diálogo que se produce entre los intereses particulares de las empresas nacionales y los de sus Estados de origen en un mercado exterior concreto. Estos funcionarios, de una u otra forma, realizan labores de *diplomacia corporativa*, de ahí que su presencia sea fundamental.

A todos estos participantes se les ha conocido mediante un contacto directo, en su mayor parte por vía telefónica y a continuación con el envío de un correo electrónico al que debían responder para confirmar su participación. En el correo se les adjuntaba una carta (Anexos 3 y 4), así como un dossier explicativo sobre la plataforma *Collaboratorium* (Anexo 5), en su versión española.

### 5.1.2. *Collaboratorium, herramienta colaborativa online*

*Collaboratorium* es una innovadora plataforma de *Inteligencia Colaborativa* (IC) diseñada para “ayudar a los líderes de las organizaciones a estructurar los debates para la toma de decisiones en torno a retos importantes”, según se indica en su propia página web<sup>1</sup>. En ella se define la IC como:

“una conversación ordenada, facilitada por tecnologías avanzadas de deliberación, que permite a un conjunto de personas crear un mejor conocimiento compartido y tomar decisiones con más posibilidades de superar los crecientes retos que el entorno plantea” (ibíd.).

Concebida en el *Innovation Center for Collaborative Intelligence* (ICXCI)<sup>2</sup>, que es a su vez una iniciativa de la empresa *Dontknow*, esta herramienta constituye en sí misma una plataforma virtual que, entre otras múltiples aplicaciones, permite

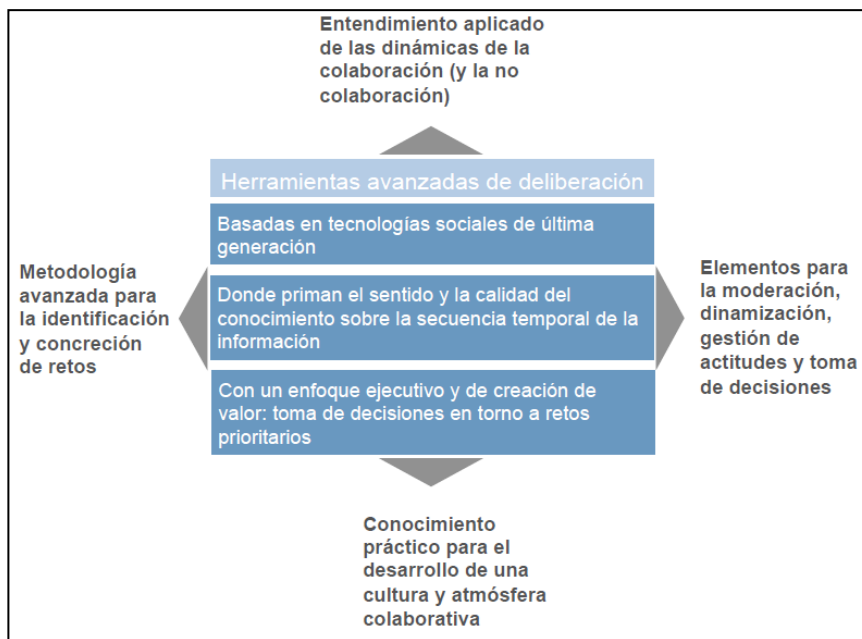
---

<sup>1</sup> <<https://collaboratorium.biz>> Consultada el 17.04.2016.

<sup>2</sup> <<http://icxci.com/proyecto-collaboratorium>> Consultada el 17.04.2016.

la planificación y el desarrollo *online* de la técnica *Focus Group* ya descrita. En este sentido, *Collaboratorium* permite realizar diferentes funciones, como *ordenar las conversaciones importantes* en torno a retos prioritarios y *gestionar las deliberaciones con las personas clave*, lo que fomentará el conocimiento compartido y maximizar las posibilidades de acertar en la toma de decisiones; el fin será lograr una mayor involucración y más liderazgo entre los responsables de implementarlas, a la vez que se facilitan las dinámicas de co-creación de conocimiento. Para ello se basa en herramientas y metodologías avanzadas de deliberación aplicadas a la gestión de retos importantes en las organizaciones (figura 37):

Figura 37: Herramientas de deliberación de *Collaboratorium*



Fuente: Documento informativo sobre *Collaboratorium* (Anexo 5)

*Collaboratorium* dispone de 6 plantillas avanzadas de deliberación en función de la naturaleza del reto<sup>3</sup> que van más allá de la organización temporal de toda la información:

<sup>3</sup> Para un análisis profundo de estas plantillas y del funcionamiento de esta plataforma, ver Anexo 5 (Documento explicativo sobre *Collaboratorium*).

1. **Para la toma de una *decisión específica*:** Pregunta cerrada (sí / no), que está centrada en una decisión específica concreta donde el participante argumenta su punto de vista a favor o en contra, y los demás comentan y valoran entre sí.
2. **Para crear un *ranking* entre opciones determinadas:** Posibilidad de elegir la opción preferida entre una lista cerrada o abierta de opciones
3. **Para la obtención de *sugerencias de actuación*:** Pregunta abierta donde se solicitan sugerencias o recomendaciones que son valoradas por los participantes sobre un reto o cuestión concreta.
4. **Para *consultar abiertamente sobre un tema concreto*:** Pregunta abierta, el fin es entender una cuestión dejando abierto el hilo de discusión pero pudiéndose resaltar los argumentos más valiosos.
5. **Para *debatir temas / retos más complejos*:** Debate abierto estructurado, donde del hilo de la deliberación emergen decisiones, sugerencias y consultas relacionadas para deliberar y un resumen de conclusiones para conocer las preferencias colectivas.
6. **Para *pedir feedback and forward sobre una iniciativa*:** Con ella evalúan iniciativas, proyectos, personas o equipos. Incorpora un espacio para la valoración general del 1 al 10 y tres espacios para señalar aspectos positivos, negativos o dar recomendaciones.

*Collaboratorium* es, pues, una herramienta centrada en la deliberación y en la toma de decisiones que funciona como un espacio intermedio entre el más alto ejecutivo y toda la empresa, organizando las conversaciones importantes entre personas clave en torno a retos y decisiones prioritarias. Según señala el propio presidente de *Dontknow*, Rafael Mira, en el documento corporativo del *software*, *Collaboratorium* “consiste en un 5% de moderación activa -para validar, guiar, reconducir, decidir- y un 95% colaborativo, pero segmentado por grupos clave” (Anexo 5: 413).

### 5.1.3. Los retos: número de cuestiones y desarrollo temporal

El número de cuestiones a incluir en los dos *FG* de la presente investigación se ha establecido partiendo de las sugerencias de Krueger (2000), quien propone un número menor de diez (a menudo, alrededor de cinco o seis), y de Stewart y Shamdasani (1990), quienes, de forma coincidente, plantean un número menor a doce. No obstante, debido a que la modalidad del *FG* es *online* y a que cada uno de los participantes tiene la posibilidad de intervenir desde el lugar en el que se encuentre, se ha considerado razonable fijar un total de *ocho* retos o preguntas durante un período de *dos semanas*, a razón de cuatro retos por semana.

Así, esta actividad fue diseñada inicialmente para celebrarse entre el **13** y el **28 de julio** de 2016, aunque a petición de los participantes se extendió el cierre de la plataforma hasta el **2 de agosto**, por lo que finalmente contó con un total de *20 días*. El desarrollo de los retos transcurrió de la siguiente manera:

- *Semana 1* (del 13 al 21 de julio): apertura de los retos 1 al 4
- *Semana 2* (del 21 al 28 de julio): apertura de los retos 5 al 8

Las preguntas o *retos* planteados han tenido una naturaleza *semiestructurada*, de modo que los entrevistados han podido, sobre la base de un guión, responder desde una amplia variedad de enfoques; la idea ha sido desde el principio de esta fase práctica que todos partieran de un reto objetivo y generaran debate con el fin de crear *nuevo conocimiento* a partir de la *interacción* e intercambio de impresiones. A continuación se pasa a exponer la relación de retos propuestos, seguida de una interpretación de los resultados obtenidos. Por su parte, la transcripción completa de las respuestas puede encontrarse en los Anexos 7 (transcripción traducida del inglés al español) y 8 de esta tesis doctoral.

## 5.2. RESULTADOS DE LA FASE PRÁCTICA: RETOS Y DEBATES SOBRE DC

### 5.2.1. Relación de retos sobre *diplomacia corporativa*

#### ▪ **Semana 1.**

En la actualidad existe una enorme cantidad de agentes que intentan influir en las empresas, de manera *formal* por medio de leyes y regulaciones, e *informal* a través de la presión social, el activismo y los esfuerzos por dar forma a la percepción pública de estas; esta fragmentación de las redes empresariales está haciendo que las compañías tengan que enfrentarse a retos que les exigen ganarse la confianza y buena voluntad política de las comunidades donde operan. La consecuencia ha sido que el tablero de operaciones para competir por el posicionamiento y el beneficio no se sitúa únicamente en el mercado, sino también en la arena política, a través de esfuerzos que permitan contribuir a elaborar regulaciones o leyes favorables a sus intereses, así como en influir en las instituciones que regulan y gobiernan en ese mercado. Así pues, el llamado entorno *no de mercado* o *extramercado* toma como referencia aquellos aspectos, asuntos y *stakeholders* con potencial para influir en los resultados empresariales desde el ámbito de la *política*, aunque también desde el ámbito social y el cultural.

#### ▪ *Área 1: Influencia en mercados exteriores*

La *Inteligencia Económica*, la *representación de intereses en centros internacionales de decisión*, el *establecimiento de relaciones* mediante una agenda de alto nivel, las *acciones de lobby*, el fomento de la *marca-país* o las actividades de *diplomacia pública* -intercambios académicos, culturales, la creación de foros, etc.- son instrumentos de la diplomacia entendida en su sentido tradicional que contribuyen de modo relevante al crecimiento y consolidación de la influencia del Estado.

**Reto 1-. ¿Gestionan las EMNs de modo adecuado y autónomo su influencia política, social y cultural en mercados exteriores?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)

Aquí las opiniones pueden ir en torno a las empresas multinacionales (EMNs) en general y/o a las españolas en particular. Sería interesante conocer su opinión sobre si cree indispensable el apoyo de las instituciones públicas y/o privadas -en el caso español el ICEX, las Cámaras de Comercio o COFIDES- para que esa influencia de las empresas se sostenga y sea efectiva.

**Reto 2.- ¿Qué instrumentos considera más importantes para ejercer influencia efectiva de cara a la consecución de objetivos económicos y comerciales?**

(Tipo de reto: RANKING)

- Inteligencia Económica
- *Networking* – Agenda de alto nivel y contactos clave
- Reputación corporativa
- *Lobbying*
- Poder blando
- Responsabilidad Social Corporativa
- ROI
- Otros...

Para participar en esta cuestión prima el orden de votación. Si cree que la herramienta más importante de influencia es el *lobby*, por ejemplo, vétele en primer lugar, ya que así le otorga 25 puntos. A la herramienta que vote en segundo lugar se le dan 20 puntos, y así sucesivamente, en orden descendente. Puede usted votar todas las opciones o bien solo las que considere que efectivamente favorecen la influencia de la empresa.

El objetivo es aportar opiniones sobre esta cuestión en base a su propia experiencia, más que seleccionar aquellos instrumentos que, sobre el papel, son considerados como los más apropiados para ejercer influencia.

**Reto 3-. ¿Asumen las grandes empresas roles de Estado y obtienen con ello ventaja competitiva?**

(Tipo de reto: DEBATE)

**Valore el siguiente enunciado:**

La influencia internacional de una empresa multinacional (EMN) aumenta de forma paralela a su contribución al PIB de los países en los que invierte; al tiempo, un *entorno geopolítico* impredecible suscita riesgos y a veces desprotección del propio Estado (que suele valorar otros intereses) frente a las amenazas de expropiación, de nacionalización o de conflictos internos. En este sentido, algunas EMNs comienzan a emplear una estrategia de *política exterior* en la cual comunicar a los públicos extranjeros y establecer buenas relaciones con los *stakeholders* clave en el entorno anfitrión resulta fundamental para obtener poder e influencia. De hecho, podría decirse que éstas llegan a asumir un nuevo rol, un *rol estatal*: la identidad de su Estado de origen, sus funciones comerciales y de negociación, su interlocución directa con dirigentes, la defensa de sus intereses en los centros internacionales de decisión, sus acciones de *lobby*, etc. Al hacerlo, estas EMNs obtienen una gran ventaja competitiva en relación a otras empresas.

▪ *Área 2: Diplomacia corporativa*

La presente tesis doctoral sostiene que la diplomacia corporativa es “la capacidad de influencia política, social y cultural de una empresa para propiciar entornos favorables a sus intereses en mercados exteriores, gracias a estrategias *no de mercado* y a una serie de herramientas propias de la diplomacia estatal, con las que obtiene una legitimidad similar a la de su país de origen y, con ella, una ventaja competitiva”.

**Reto 4-. ¿Qué entiende por *diplomacia corporativa*?**

(Tipo de reto: CONSULTA)

Sin el ánimo de obtener una definición excesivamente academizada, el reto busca contrastar qué primera reacción suscita este concepto a los participantes, a la que puede seguirle una respuesta razonada basada en su experiencia.



Asimismo, su propósito es saber qué distingue la diplomacia corporativa de aquellas funciones directivas ya consolidadas como Relaciones Internacionales e Institucionales, Estrategia, Asuntos Públicos y Gubernamentales; Dirección de Comunicación, Marca y Reputación, etc.

▪ **Semana 2.**

Hoy en día se aprecia una distinción entre el uso de los términos *diplomacia* y *función diplomática*, pues al hablar de la primera se aplica el sentido empleado en EE.UU., que no distingue entre la *fase política* de formulación de objetivos de la acción exterior del Estado y la *fase estrictamente técnica* de su ejecución, es decir, donde la acción exterior es en sí misma una confluencia política y de gestión. La diplomacia política convencional suele contar con variantes inseparables, como la *diplomacia económica* (DE), la *comercial* (DCom) y la *diplomacia pública* (DP).

Morillas (2000) define la DE como “la utilización de la capacidad de influencia política de los Estados a favor de sus intereses económicos en los mercados internacionales”; la DCom es una actividad consistente en el empleo de la diplomacia y los recursos diplomáticos de un país para promover el comercio y la actividad empresarial nacional en otro país, una labor asociada habitualmente a los representantes del Gobierno o diplomáticos. Finalmente, la DP se refiere a aquellos esfuerzos de comunicación global cuyo fin es el de informar, influir e involucrarse con los públicos extranjeros para favorecer los intereses nacionales.

El *European Recovery Program* o *Plan Marshall* para ayudar a Europa occidental tras la Segunda Guerra Mundial supuso la mayor estrategia de DE desplegada hasta entonces por un país, que supuso la expansión por casi todo el continente de las multinacionales estadounidenses. Con dicho contexto como telón de fondo, en 1966 Christian Herter Jr., por entonces director general del Departamento de Relaciones Gubernamentales de la petrolera Socony (Socony-Vacuum Oil Company, que después se denominó *Mobil* y en 1999 se unió a *Exxon* para formar *ExxonMobil*), advertía de que esas inversiones en Europa habían creado toda una serie de *nuevas relaciones* -entre ciudadanos americanos y extranjeros, empresas americanas y empresas y gobiernos extranjeros- que habían traído consigo nuevos problemas cuyas soluciones “sólo pueden funcionar mediante la práctica continua de *diplomacia corporativa* inteligente e imaginativa”.

En 1966, Herter ya definía la DC, señalaba sus objetivos principales y destacaba una serie de funciones que en ella eran fundamentales:

- La involucración de los trabajadores y sus familias en el establecimiento de relaciones amistosas y duraderas en el país extranjero;
- El aprendizaje de la lengua local, así como el conocimiento de los aspectos políticos, económicos, culturales y sociales del país de destino;
- El empleo de *altos atributos diplomáticos* –infinita paciencia, discreción, flexibilidad a la vez que firmeza, maestría en su área de especialización...-, es decir, la capacidad de juzgar lo que puede preservarse y lo que puede verse sujeto a cambios o adaptaciones, para lo cual se sugería formación específica.

Hoy día, algunas de las funciones asociadas a la DC son la *recopilación y análisis de información crítica* para anticipar potenciales conflictos, la *representación y la defensa de los intereses* de la empresa, las relaciones o *networking* en los centros de decisión o las acciones de *lobby*, entre otras.

**Reto 5.- ¿Considera equiparables las funciones y procedimientos de la DC con las *variantes diplomáticas* del Estado en su labor de acción exterior?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)

**Reto 6.- ¿Qué estructuras deberían crear las empresas para gestionar su capacidad de influencia y hacerla efectiva sobre el terreno?**

(Tipo de reto: RANKING)

En este reto prima el orden de votación. Si cree que una opción es la más importante, vótela en primer lugar, ya que así le otorga 25 puntos. A la segunda opción por la que vote se le dan 20 puntos, y así sucesivamente, en orden descendente. Puede usted votar todas las opciones o bien sólo las que considere más oportunas.

Para gestionar las funciones vistas anteriormente en países de tradiciones y estructuras sociales ajenas, las empresas deberían contar con equipos de *diplomáticos corporativos* encargados de trabajar su capacidad de influencia. ¿Cómo darle un lugar en la estructura organizativa de la empresa?

- Un *Departamento de Diplomacia Corporativa* responsable de coordinar y ejercer esa capacidad de influencia política, social y cultural en mercados exteriores
- Una *Comisión Delegada de DC* dentro del Consejo de Administración
- Un departamento transversal que coordine las actividades de DC, entre otras
- Las empresas deberían tener representación institucional (no comercial) fuera de España encargada de estos temas
- Ninguna de ellas, se trabaja bien según el sistema actual

**Reto 7.- ¿Qué perfil cree que debería tener o adquirir el diplomático corporativo?**

(Tipo de reto: SUGERENCIA)

Un *entorno geopolítico* impredecible e inestable hace que las EMNs necesiten *capacidades diplomáticas internas*, es decir, un *know-how* diplomático que trascienda lo que se suele esperar de las oficinas de relaciones públicas o de relaciones institucionales.

En lugar de formar a sus directivos en este campo y crear una función de gestión específica, la mayoría de empresas que realizan labores de DC optan por incorporar a personalidades cuyo reconocimiento, trayectoria o influencia en los ámbitos político, social o económico, les abre más puertas que un servicio diplomático tradicional: lo que se conoce como *puertas giratorias* que protagonizan antiguos presidentes, ministros, abogados del Estado en excedencia o ex diplomáticos convierte la DC en una actividad *altamente exclusiva* de las empresas poderosas y excluyente para otras que no lo son tanto.

Un aspecto a destacar aquí, a la vista de su experiencia en este campo, ya sea bajo la etiqueta *diplomacia corporativa* u otra, es saber si ese perfil que acaba de describir como 'modélico' se ajusta con el de los habituales representantes de empresas con quienes suele usted tratar.

**Reto 8.- ¿Apoyaría una formación *ad hoc* para crear el perfil profesional 'diplomático corporativo'?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)

Las pequeñas y medianas empresas representan más del 90% del tejido empresarial en España y muchas buscan en mercados exteriores su verdadera razón para hacer negocios, por lo que requieren cada vez más apoyo de organismos e instituciones estatales en este sentido. Si el dinero no fuera un freno para la contratación de sus propios *asesores personales en materia gubernamental*, es muy probable que la DC fuese viable para las pymes.

La colaboración entre actores públicos y privados podría dar lugar a una formación específica que permitiese *democratizar la internacionalización empresarial* de nuestro país mediante la creación de nuevos perfiles profesionales, los diplomáticos corporativos. Si así fuera, ¿bajo qué condiciones?

### 5.2.2. Interpretación de los resultados

#### **Reto 1.- ¿Gestionan las EMNs de modo adecuado y autónomo su influencia política, social y cultural en mercados exteriores?**

El objetivo de este primer reto es conocer verdaderamente si en ocasiones las EMNs pueden llegar a prescindir de las instituciones del Estado a la hora de desplegar su estrategia *no de mercado*; es decir, si son *autónomas* en la gestión de su influencia con respecto a esos *stakeholders* clave extranjeros que, si bien no afectan directamente la marcha de la empresa, sí pueden generar un impacto (positivo o negativo) en la buena marcha de los negocios. En general, el 73,3% ha opinado que las EMNs no gestionan su influencia política, social y cultural de una manera autónoma, sin el apoyo del Estado, mientras que el 26,7% sostiene que sí lo hacen.

En este sentido, ha existido una diferencia acusada entre las respuestas de los participantes del FG I en relación a los del FG II, ya que mientras en el primer caso un 89% de ellos (ocho de las nueve opiniones) defiende que las EMNs “no gestionan de modo adecuado y autónomo su influencia política, social y cultural” frente al 11% que dijo “sí”, en el FG II la opinión estuvo dividida, pues de los seis participantes en este reto, la mitad votó *sí* y la otra mitad *no*.

Así, por ejemplo en el primer grupo son predominantes las opiniones en las que se alude al interés de las EMNs por el balance y el negocio *a corto plazo* más que por aquellos asuntos *no comerciales* o *extramercado*, como sucede con dos de los participantes, para quien las EMNs “no entienden la necesidad de estrategias autónomas y relacionadas para el análisis y la gestión del *riesgo geopolítico*” (Anexo<sup>4</sup> 7: 437) pues tienden a asumir que su Estado de origen *los rescatará* cuando llegue el momento o que “un par de diplomáticos retirados en el Consejo” (ibíd.) cubrirá esta necesidad. Por su parte, también se cree que esta falta de gestión de la influencia tiene lugar particularmente en las EMNs españolas, que “no entienden totalmente el impacto real (positivo o negativo) de los temas *no comerciales*” (A7:

---

<sup>4</sup> En adelante, A.

439). Según señala dicho participante, esto es algo que no sucede en EMNs de origen, sobre todo, norteamericano, donde

“sí tienen una comprensión real y se preocupan por ser un *ciudadano corporativo* responsable, con derechos y obligaciones. Es la razón por la que no solo promueven un enfoque *no comercial*, sino que en algunos casos (las empresas de EE.UU.) consideran como norma la interacción y el apoyo a las autoridades públicas en interés de las compañías” (ibíd.).

En este sentido, otra persona opina que las instituciones públicas españolas como el ICEX “siguen aún enfocadas en un análisis de *elección racional*. Hoy día la estrategia *no de mercado* no es habitual” (A7: 438), algo que refrenda un compañero de grupo, para quien las instituciones españolas “no obtienen el análisis y gestión del *riesgo geopolítico*, incluyendo al MAEC [*Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*], ¡que prefiere el *nation branding* a la política exterior!” (ibíd.). No opina igual otro participante, Técnico Comercial del Estado con más de 35 años de servicio en embajadas españolas, para quien las EMNs sí pueden gestionar de manera autónoma y adecuada su influencia, aunque con la ayuda de instituciones como el ICEX; en su opinión, “después cada empresa debería diseñar su propia política en cada uno de los mercados” (A7: 441).

Finalmente, otro participante hace un llamamiento a distinguir entre el *rol particular* de las EMNs y el de las instituciones; así, mientras que las primeras “siempre se ocuparán de sus intereses privados y encontrarán su propio camino de acuerdo a sus necesidades financieras” (A7: 441.), las instituciones que no son gubernamentales -como las Cámaras de Comercio- “[...] no tienen un papel directo en la redacción y adopción de leyes y regulaciones que afectan a las empresas [pero] sí serán capaces de ejercer presión (*lobby*) en un intento de lograr leyes que favorezcan a los negocios” (ibíd.).

Por su parte, en el *FG II*, uno de los intervinientes defiende que las EMNs españolas sí que gestionan su influencia política, social y cultural en el exterior, aunque eso “solo está al alcance de las más grandes y con más historia hacerlo

adecuadamente y de forma autónoma” (A8: 463). Pese a todo, cree que “de gran utilidad el apoyo de las instituciones públicas para que se refuerce el mensaje y a su vez, se aproveche la gestión de las EMNs para otras que empiezan a hacerlo” (ibíd.). En la misma línea, otro participante afirma con rotundidad que las EMNs españolas gestionan su influencia, si bien su capacidad de autonomía en dicha gestión “vendrá determinada por el tamaño de la empresa y del país en el que operen” (A8: 465). A su juicio,

“En periodo propicio y de bonanza, y si su tamaño lo permite, [las EMNs españolas] prescindan de cualquier cercanía del poder público. Eso como política corporativa genérica. Solo y en la medida en que su fuerza para posicionarse en un mercado no es suficiente entonces es cuando se recurre a la cooperación público-privada” (ibíd.).

No opina así uno de sus compañeros, para quien nuestras multinacionales siguen pagando su juventud y su inexperiencia frente a las EMNs extranjeras, “que nos llevan muchas décadas de ventaja y que, en este tiempo, han aprendido a desarrollar una acción hacia el exterior que no solo se basa en el producto o servicio que ofertan” (A8: 466). Y es que, a su entender, este *cambio de mentalidad* empresarial pasa por “un cambio de *paradigma* [...] que les debe llevar precisamente a tomar consciencia de la necesidad de influir sobre ese entorno en el que trabajan” (ibíd.). Por su parte, otro interviniente lo sintetiza del siguiente modo: “[...] la empresa española no tiene interiorizado el valor del *extramercado*” (A8: 466). Asimismo, anuncia el anterior participante que hay pendiente un *cambio de estrategia* por parte del Estado en la adaptación de sus instrumentos y mecanismos a las actuales condiciones de juego y de mercado para dar a las empresas el apoyo que necesitan.

**Reto 2-. ¿Qué instrumentos considera más importantes para ejercer influencia efectiva de cara a la consecución de objetivos económicos y comerciales?**

En el presente reto de esta fase práctica se pretende poner de manifiesto las opiniones de los participantes en relación a cuáles son los instrumentos de mayor relevancia a la hora de pretender influir entre los *stakeholders* clave. Cabe destacar aquí que de las ocho herramientas propuestas, ambos *Focus Groups* coinciden, a tenor del número de votos obtenidos, en que la más importante es el *networking*, consistente no solo en tener buenas dotes de relaciones públicas -que también-, sino además en contar con una *agenda de alto nivel* y *contactos clave* adquiridos por la experiencia y los años de trabajo. En este sentido, uno de los expertos advierte de que no debe tenerse únicamente contactos entre los grupos de interés de alto nivel, pues “en el mundo de la diplomacia digital, los grupos de interés de menor nivel ¡también pueden perjudicar!” (A7: 443).

Posteriormente, el *FG I* en su conjunto opina que la *Inteligencia Competitiva* (IC), la *reputación* y el *lobbying* son los siguientes en orden de importancia para la diplomacia corporativa, mientras que en el *FG II* se altera ligeramente el orden descendente, ocupando el segundo puesto la *reputación*, seguida de la IC y del *lobbying*. En cualquier caso, se trata de los mismos cuatro instrumentos que se han considerado como más relevantes para la DC y que han sido analizados a lo largo de la presente tesis doctoral.

**Reto 3-. ¿Asumen las grandes empresas roles de Estado y obtienen con ello ventaja competitiva?**

El objetivo fundamental de este reto era plantear un debate en torno a una cuestión de vigente actualidad, el papel que juegan las EMNs con mayor peso en el país anfitrión en términos de IDE, pago de impuestos o creación de empleo, por ejemplo, dado que en su creciente autonomía para la gestión de su influencia, no solo mantienen contacto directo con las autoridades locales extranjeras, sino que



en ocasiones contribuyen al desarrollo educativo o social de aquella comunidad que los acoge, papeles que tradicionalmente han correspondido al Estado.

En este sentido, la mayoría de los participantes coincide en que las grandes corporaciones asumen en cierto modo *roles de Estado* y tienen gran influencia en la toma de decisiones finales, aunque alguno de ellos limita esto a circunstancias concretas: la importancia del *sector* al que se dedica la EMN en el país anfitrión, el hecho de que abarque *muchos sectores* al mismo tiempo (A7: 446), o el *contexto*, por ejemplo al destacar el enorme tamaño de una EMN en un país pequeño (A8: 469) o bien cuando se trata de lugares con marcos regulatorios complejos y de alta volatilidad política (A8: 469).

Así, para uno de los participantes del FG II, sí queda claro que las grandes corporaciones “*asumen roles de Estado*, siendo en muchos casos directamente proporcional al tamaño y dispersión geográfica de la multinacional” (A8: 468). Este punto de vista lo ratifica otro de los participantes al afirmar que “*algunas corporaciones, entre ellas algunas españolas, sí adoptan roles estatales*” (A7: 445), aunque en el caso español tiende a ser en un contexto de Responsabilidad Social Corporativa. A juicio de este último, las EMNs españolas “*son lentas a la hora de adoptar roles más proactivos en otras áreas, por ejemplo la gestión del riesgo geopolítico o la diplomacia de temas globales*” (ibíd.). Asimismo, dos intervinientes distintos consideran a las EMNs *jugadores* en la arena internacional al nivel de los representantes estatales; y finalmente cabe destacar en esta línea la opinión de otro miembro del grupo, para quien “*asumir roles de Estado tiene que ser sin duda un objetivo de cualquier empresa que aspira a ser EMN, aunque el concepto mismo de rol de Estado esté sujeto a interpretación*” (A8: 469).

Podría decirse que aquí está la clave de la cuestión y de las respuestas de los participantes a este reto en sentido distinto a las anteriores. Una de las opiniones, por ejemplo, sostiene que

“*algunos pueden considerar que [...] en el marco de la RSC, una empresa que construye un colegio adquiere el rol de Ministerio de Educación, pero las compañías actúan para promocionar sus intereses e incluso el bien público tal y como ellas lo entienden, si bien no sustituyen la función estatal*” (A7: 444).

En el *FG II* hay otras opiniones similares, como la de quien cree *un error* llamar a las actividades de relaciones e interlocuciones *funciones de Estado*. Para esta persona, las empresas *no adoptan un nuevo rol de Estado*, sino que “lo que ha pasado es que la intensidad de ese *rol relacional* [...], esas actividades de relaciones e influencia se han multiplicado por la cada vez mayor internacionalización del mundo” (A8: 468). En efecto, el objetivo de la *DC* no es que la EMN ejerza un *rol de Estado* en el sentido de equipararse a estos en términos de *poder* (ninguna EMN, por mucho que aporte al PIB de un país, puede equipararse a la soberanía de este. Un participante recuerda que en caso de inestabilidad, las EMNs se protegen con los polémicos mecanismos de arbitraje ISDS<sup>5</sup>) ni *adoptar la identidad o funciones* del Estado de origen. En esta línea, otro participante lo explica del siguiente modo:

“No entiendo esto en el sentido de *identificación o asimilación* con el Estado de origen o sede de la matriz, sino más bien en el sentido de que la empresa tiende a desarrollar mecanismos de *gestión, influencia y comunicación* más propios de los Estados que de las empresas, por el propio entorno en que se ven obligadas a moverse y los fines que persiguen” (A8: 469).

No obstante, lo que sí buscan es jugar un papel activo en el creciente mundo de las *percepciones* hacia sus *stakeholders*, sobre todo en el marco internacional, que son determinantes para el éxito de los negocios cuando lo que se busca es tener reputación e influencia. De hecho, un participante reconoce precisamente que las

---

<sup>5</sup> El mecanismo de arbitraje de diferencias Estado-inversor (ISDS o *Investor-state dispute Settlement*, en inglés) se produce en el marco de los acuerdos de protección de inversiones entre dos Estados. Un acuerdo de este tipo define en primer lugar un *estándar de protección* garantizando al inversor extranjero que no será objeto de trato discriminatorio (Zamora, 2016); posteriormente, el ISDS establece que “si un Gobierno violara el *estándar de protección*, el inversor podrá recurrir a los tribunales nacionales o al arbitraje internacional, aunque no a los dos a la vez” (ibíd.). Repsol recurrió al acuerdo entre España y Argentina para reclamar a través del arbitraje internacional el pago de una indemnización por la nacionalización del 51% de YPF. Y los tratados de libre comercio de la UE con EE.UU. y Canadá incluyen este mecanismo de arbitraje, que permite a las EMNs denunciar a los Estados cuando sus regulaciones les perjudican.

EMNs “no asumen un rol estatal; es una percepción de los países en que operan y es inevitable que a la empresa le pongan el *apellido*” (A8: 468). Un apellido que sin lugar a dudas aporta ventaja competitiva, una ventaja derivada de desplegar una estrategia de *política exterior* paralela a la estrategia puramente económica.

#### **Reto 4-. ¿Qué entiende por *diplomacia corporativa*?**

Tal y como adelanta el propio enunciado original, este reto busca contrastar la primera reacción que el término DC suscita entre los participantes en función de su bagaje y experiencia, al tiempo que distinguirlo, en lo posible, de aquellas funciones directivas consolidadas en las EMNs contemporáneas, como *Relaciones Internacionales e Institucionales, Asuntos Públicos y Gubernamentales*, etc., algo que a veces no es fácil. Lo que sí queda patente es que los participantes de ambos *Focus Groups* describen la DC como un instrumento que, en general, pretende cubrir las demandas de un *extramercado* cuyos rasgos, como señala Bach (2010b), deben estar presentes en toda planificación de una empresa<sup>6</sup>: la *información*, las *coaliciones*, la *coherencia*, la *incertidumbre* y los *valores* (figuras 38 y 39).

Curiosamente, se observa que de las ocho descripciones seleccionadas en el *Focus Group I*, los participantes creen que en ningún caso la DC se ocupa de cubrir la necesidad de mostrar los *valores* de la empresa en relación con la sociedad, y tan solo en una ocasión -aquella que vincula la DC con la reputación- se refieren a la *coherencia* entre lo que se dice y se hace; sin embargo, hasta en cuatro ocasiones se mantiene que la diplomacia corporativa tiene como objetivos aportar *información* a la empresa, contribuir a gestionar la *incertidumbre* que suscita la presencia en los mercados extranjeros, así como propiciar *coaliciones* con grupos de interés clave en el país anfitrión. Por su parte, en las ocho descripciones relativas al entorno *no de mercado* detectadas en el *Focus Group II* se ofrecen descripciones quizá algo más completas de la DC, en el sentido de que cubren de un modo más o menos similar todas las necesidades que demanda el *extramercado*. Así, hay cuatro referencias a la *información* y tres a las relaciones y *coaliciones*, la *coherencia*, *valores* y a la gestión

---

<sup>6</sup> Ver epígrafe 4.1 de la presente tesis doctoral.

de la *incertidumbre*. Hay otras dos descripciones sobre diplomacia corporativa que hacen referencia a “un mecanismo de gestión de los intereses sin más, de forma que también podrían hacerla las empresas” y a “una de las funciones básicas de una *corner office* en cualquier EMN”, menciones algo genéricas o más relacionadas con el entorno *de mercado*.

Figura 38: Rasgos *no de mercado* de la diplomacia corporativa – FG I

DESCRIPCIONES DE DC APORTADAS	Demanda a cubrir
Información sobre el país anfitrión. La información “es poder”	Información
Influencia en las autoridades públicas extranjeras para que estas tomen decisiones favorables o que no perjudiquen a la EMN.	Información Incertidumbre
Herramienta para la mejora de la cooperación y la confianza entre las EMNs y las administraciones y/u organizaciones como las Cámaras de Comercio	Coaliciones Coherencia
Desarrollo estratégico principal de carácter internacional que ordena la relación con los poderes públicos y privados	Coaliciones
Defensa de intereses mediante el empleo de herramientas de la tradición / del juego diplomático.	Incertidumbre
<i>Desarrollo sistémico de la influencia dentro de la estrategia de una empresa para garantizar un entorno favorable para sus intereses</i>	Incertidumbre
Adopción de la <i>mentalidad</i> y de las <i>técnicas</i> del diplomático del gobierno con el fin de analizar y gestionar el <i>riesgo geopolítico</i> . Consiste en desarrollar <i>redes de influencia e información</i> entre los <i>stakeholders</i> geopolíticos que conforman el entorno del riesgo geopolítico de la corporación. A continuación estas redes se emplean para desarrollar <i>coaliciones</i> que permitan promover y proteger los intereses comerciales de la corporación.	Información Incertidumbre Coaliciones
Proceso para obtener la <i>legitimidad para operar</i> en otros países. Se desarrolla mediante <i>relaciones simbióticas</i> con los <i>stakeholders clave</i> y sacando ventaja de ese vínculo mediante acciones de <i>lobby</i> para así defender sus intereses.	Información Coaliciones

Fuente: Anexo 7: 446-50

Figura 39: Rasgos *no de mercado* de la diplomacia corporativa – FG II

DESCRIPCIONES DE DC APORTADAS	Demanda a cubrir
Conjunto de instrumentos para el desarrollo del negocio a nivel internacional ( <i>posicionamiento, reputación, marketing, lobby...</i> ). -	Información Coherencia, Valores
Instrumento vinculado a la reputación empresarial	Coherencia, Valores
La <i>acción institucional</i> de la empresa hacia el exterior -ya sea en el ámbito nacional o internacional-, mediante la construcción y el mantenimiento de relaciones con grupos de interés externos.	Coaliciones
Herramienta para <i>analizar los mercados</i> desde un punto de vista más <i>geopolítico</i> . Esta capacidad de análisis más las <i>relaciones</i> con los <i>stakeholders clave</i> en otros países es lo que da valor añadido a las labores de DC.	Información Coaliciones Incertidumbre
Diplomacia para <i>influir en las decisiones políticas</i> en todos los niveles.	Información Incertidumbre
Instrumento para la creación de <i>una credibilidad</i> y una <i>confianza</i> más allá del producto o servicio ofertado y que no se otorga a las EMNs por defecto. Las empresas son <i>actores sociales, ciudadanos corporativos</i>	Coherencia, Valores
La <i>presión normativa</i> , pero sobre todo la <i>social</i> en nuestro sector hace que hayan detectado antes las necesidades y se haya producido una evolución muy rápida hacia la DC	Información Incertidumbre
Tiene un punto de <i>colaboración</i> , de <i>cooperación</i> y sobre todo de <i>coordinación</i> por parte de los poderes públicos, en especial las embajadas.	Coaliciones

Fuente: Anexo 8: 470-74

En términos generales, y dado que la *incertidumbre* que suscita no conocer totalmente los factores *políticos, sociales, económicos* o *culturales* del país anfitrión es el riesgo más asumido en el proceso de internacionalización empresarial, podría decirse que, a juicio de los participantes, la diplomacia corporativa se identifica más con una herramienta orientada hacia la estrategia de la empresa a partir de la capacidad de influencia obtenida a través de *información* y del establecimiento de *relaciones* con los grupos de interés clave, funciones que, por otra parte, se pueden corresponder con las tres primeras *funciones diplomáticas* más relevantes para el

Estado, según Vilariño (2011): *Observación, Información y Representación*. Solo en cuatro descripciones -“Influencia en las autoridades públicas extranjeras para que estas tomen decisiones favorables o que no perjudiquen a la EMN; “Defensa de intereses mediante el empleo de herramientas de la tradición/juego diplomático”; “Conjunto de instrumentos para el desarrollo del negocio a nivel internacional (*posicionamiento, reputación, marketing, lobby...*)” y “Diplomacia para *influir en las decisiones políticas* en todos los niveles”- se hace una referencia explícita a la cuarta función diplomática o *capacidad de negociación* para favorecer los intereses de la empresa en el exterior, quizá por el estado aún embrionario y sin regular de esta labor corporativa en España: los *lobbies*.

**Reto 5-. ¿Considera equiparables las funciones y procedimientos de la DC con las *variantes diplomáticas* del Estado en su labor de acción exterior?**

El objetivo de este quinto reto es corroborar si esa primera opinión ofrecida en el reto 3 sobre el *rol de Estado* de algunas EMNs en determinadas circunstancias puede ir más lejos, otorgando a sus funciones y procedimientos en mercados del extranjero un nivel equiparable al de aquellos que pone en marcha la diplomacia del Estado, o si por el contrario, las EMNs están a medio camino.

En este sentido, un 69.3% de todas las opiniones responde negativamente a este reto -algunos con matices- mientras el 30.7% restante cree que las funciones y procedimientos de la EMN sí están a la altura de los de un país. Entre los matices de las respuestas pueden observarse por ejemplo los del participante que sostiene que “las empresas pueden reproducir algunos de los ángulos diplomáticos de la diplomacia estatal” (A7: 451), aunque “la principal diferencia es que las EMNs defienden un *interés privado* y su lectura sobre el entorno puede diferir del *interés estatal*” (ibíd.). Pone el ejemplo de la anexión de Crimea por Rusia, toda una crisis política donde la diplomacia estatal sigue opinando que la ocupación fue ilegal, si bien las empresas “simplemente se adaptaron a la normativa rusa (de etiquetado y otras) para continuar vendiendo” (A8: 478). La cuestión sobre si los *finés* son o no iguales se hace dispersa según el perfil del participante. Así, por ejemplo, uno

de los miembros del servicio diplomático afirma que los fines para el uso de estas herramientas complementarias son *distintos*, aunque anima al sector público a que “asimile los instrumentos de DC, especialmente en cuanto a procedimientos y tecnologías de la información” (A8: 475). Por su parte, un ex político señala que el interés general y privado que distinguen a Estado y EMNs “no son equiparables aunque a veces los fines sean *los mismos*” (A8: 478).

También un empresario y profesor cree que las funciones y procedimientos de la DC no pueden ponerse al mismo nivel que las funciones diplomáticas del Estado, esta vez por una cuestión de *legitimidad*. “No es lo mismo representar a un Estado soberano que representar a una empresa, por muy importante que esta sea” (A7: 453), señala. Pero reconoce que en términos de *contenidos funcionales*, pueden verse muchas similitudes, algo que refrenda otro diplomático al indicar que “no son equiparables porque se mueven en frecuencias distintas, pero son las dos caras de una misma moneda (A8: 477). De igual modo lo entiende otro de los participantes con perfil diplomático, para quien son funciones y procedimientos “no equiparables, pero sí complementarios”, ya que:

“las empresas de un país determinado competirían en el exterior con sus rivales de otros países en inferioridad de condiciones si lo hicieran sin la asistencia de la Diplomacia Económica de su país. Y viceversa: El peso político y la capacidad de influencia de un Estado determinado en la escena internacional será mayor si sus empresas en el exterior gozan de prestigio y reputación de fiabilidad, obteniendo grandes contratos internacionales, y actúan en el mundo según las pautas de transparencia y buen gobierno que inspiran la actuación del Estado al que pertenecen” (A8: 475).

En una línea similar se pronuncia otro individuo, para quien las funciones y los procedimientos empresariales y estatales son “factores complementarios [que] deberían coexistir, pero no ser considerados al mismo nivel” (A7: 453), algo a lo que otro de los compañeros responde que “en los debates sobre la regulación internacional (pe. El de los servicios de Internet OTT o el del cambio climático) las EMNs tienen *intereses muy reales* que promover, algo que muchas hacen ahora

directamente y no a través de sus gobiernos” (A7: 453). Este investigador abre así la puerta a equiparar algunas funciones y procedimientos de la empresa con los del Estado, al asegurar que “en algunas cosas sí (como las *discusiones sobre regulación internacional* [...]), en otras (*geopolítica*) no” (A7: 450). No obstante, para dicha persona es importante que la diplomacia corporativa adapte las *técnicas* y la *mentalidad* del diplomático a las necesidades de la empresa; a su juicio, cuando esto suceda, veremos a las empresas adoptar diferentes aspectos de la diplomacia:

“Así, las redes de influencia e información y la construcción de coaliciones sustituirán a la desafilada herramienta del *lobby*. La diplomacia pública (que crea un entorno político y social favorable a propuestas concretas) sustituirá al marketing. Se introducirán las herramientas de *diplomacia digital*” (A7: 450).

En el lado opuesto se encuentra otro participante, para quien *en ningún caso* son equiparables, “pues ni los objetivos son los mismos, ni las herramientas” (A8: 478), mientras que uno de sus colegas de grupo ve las funciones de una EMN *parecidas* a las del Estado, si bien los procedimientos no pueden ser los mismos:

“Hay una diferencia básica entre la DC de la empresa y la actividad diplomática del Estado: éste último se relaciona con otros Estados en plano de igualdad mientras que la empresa se relaciona con instituciones o *stakeholders* que representan a un Estado o a unos intereses que la empresa quiere acercar a los propios. [En cuanto a los procedimientos] Habrá casos en los que se pueda apreciar mayor agresividad por parte de la empresa frente a lo que haría un Estado, y viceversa” (A8: 479)

Podría decirse, en definitiva, que la diplomacia corporativa que desarrollan algunas EMNs constituye una variedad propia de diplomacia en un nivel distinto al estatal en cuanto a *objetivos, procedimientos* y *finés* e inferior en *peso, influencia* e *interlocutores*, si bien crece el número de contextos (pe. debates sobre regulación internacional, países pequeños donde la empresa tiene múltiples intereses, etc.) en



los que la acción de las EMNs es autónoma y sus funciones y procedimientos algo más cercanos a los de los Estados: “sin definir la posición de la empresa como de inferioridad, no hay que olvidar en ningún momento que la EMN es una invitada en los países en los que opera”, recuerda uno de los especialistas (A8: 479).

### **Reto 6.- ¿Qué estructuras deberían crear las empresas para gestionar su capacidad de influencia y hacerla efectiva sobre el terreno?**

En el presente reto plantea la conveniencia de que las empresas cuenten con equipos de *diplomáticos corporativos* y con un lugar en la estructura organizativa a fin de gestionar las funciones analizadas en los países de tradiciones y estructuras sociales ajenas. Cabe destacar que de las cinco opciones propuestas para votación, ambos *Focus Groups* coinciden en afirmar que la empresa debe contar en primera instancia con un *departamento transversal* que coordine las actividades de DC, entre otras. En este sentido, uno de los participantes cree importante “que los directores de todas las empresas entiendan que *ellos son diplomáticos corporativos*” (A7: 454) y que la DC “no debe ser algo extra, sino estar integrada dentro de las estrategias y operaciones de una corporación” (ibíd.), mientras que una compañera afirma que estas estructuras *ya están creadas en las empresas*. Asimismo coinciden en dejar como última opción la creación de una *Comisión Delegada de DC* en el Consejo de Administración, algo que como se ha visto sí funciona en algunas empresas.

A partir de ahí la composición del ranking difiere entre ambos *Focus Groups*. Así, el FG I deja en segunda posición la creación de un *Departamento de Diplomacia Corporativa* que sea responsable de coordinar y ejercer esa capacidad de influencia política, social y cultural en mercados exteriores; a este respecto, un participante advierte que el problema con un departamento como ese puede ser la tendencia a crear un *nuevo silo* y a ver la DC como una opción extra. “Las estrategias de DC deberían *derribar los silos*, no crear otros nuevos”, defiende (A7: 454). Por su parte, el FG II relega esta opción al tercer puesto, ya que entiende que la EMN debería tener en segundo lugar *representación institucional* (no comercial) fuera de España para encargarse de estos temas. En tercer lugar, el FG I considera que la EMN no debería crear *ningún espacio* dentro de la estructura, al considerar que *se trabaja bien según el sistema actual*, una opción que el FG II deja en cuarta posición. Finalmente, el FG I, compuesto por investigadores y representantes de Cámaras

de Comercio y del ICEX, considera entre las opciones menos valoradas el que las empresas tengan *representación institucional* (no comercial) fuera de su país.

**Reto 7.- ¿Qué perfil cree que debería tener o adquirir el diplomático corporativo?**

En este reto, clasificado bajo la tipología de *sugerencia*, se invita a reflexionar a los participantes sobre las *capacidades diplomáticas internas* con que debería contar o que debería adquirir la persona o personas encargados de la DC en la empresa. Para ello se busca contrastar sus respuestas con la *realidad* más habitual en estos casos -sobre todo en España-, que es la incorporación progresiva a la empresa de figuras que por su trayectoria o relevancia en los mundos de la política, la ciencia o la propia diplomacia cuentan con cualidades y una buena agenda de contactos clave que permiten asesorar con criterio en temas relacionados con la estrategia a seguir en mercados exteriores. Lo que se ha venido a denominar *puertas giratorias*.

Las figuras 40 y 41 muestran una relación de las definiciones más relevantes por grupo, de las cuales se han seleccionado los rasgos que cada participante cree más habituales para el perfil del diplomático corporativo. Como puede verse, hay cuatro rasgos principales por grupo que destacan en número de menciones. Así, para el *Focus Group I* el *diplomático corporativo* debe tener, sobre todo:

1. Experiencia (diplomática, en Cámaras de Comercio, en EMNs...)
2. Conocimientos y capacidades de análisis geopolítico
3. Conocimientos de (la estrategia de) la empresa
4. Ser buen comunicador

Por su parte, el *Focus Group II* entiende que el diplomático corporativo ha de tener principalmente

1. Conocimientos de (la estrategia de) la empresa
2. Conocimientos y experiencia diplomáticos (ser diplomático político)
3. Capacidad de *networking* y amplia agenda de contactos
4. Capacidad de relación y gestión de personas

Figura 40: Perfil del diplomático corporativo – Focus Group I

DEFINICIONES	Cualidades
"Un diplomático experimentado puede ayudar, pero las EMNs también necesitan el apoyo de economistas, de científicos, políticos, historiadores, también de individuos familiarizados con la cultura de los países extranjeros"	Diplomático político, experiencia, especialización
"El perfil es el de un profesional de los <i>Asuntos Corporativos</i> + destacadas <i>destrezas comunicativas</i> + capacidad de <i>analizar geopolítica</i> [...]. La <i>experiencia</i> es fundamental, y puede proceder de diplomáticos, pero también de personal que ha trabajado en Cámaras de Comercio o en otras asociaciones"	Rel. Institucionales, buen comunicador, análisis geopolítico, experiencia
"Ha trabajado en instituciones públicas o Cámaras de Comercio tratando con tareas de comercio exterior y que también tengan experiencia en EMNs. La inteligencia económica y competitiva es indispensable"	Experiencia en comercio exterior y en EMN, inteligencia económica/competitiva
"Competencias principales de <i>networking</i> y de la <i>gestión de conocimiento / información</i> . Destrezas lingüísticas"	Capacidad <i>networking</i> , gestión información, idiomas
"[La DC] va sobre <i>política y geopolítica</i> , que no se va a aprender en una Cámara de Comercio o como agregado de comercio en una embajada"	Conocimiento político y geopolítico
"La trayectoria como ex político [...] puede funcionar en las <i>altas esferas</i> . Para convencer a otro político que quizá era su colega algún tiempo atrás (cuanto más reciente, mejor)"	Experiencia política, agenda de alto nivel
" <i>diseñar la estrategia de la empresa</i> , [algo que] el político no puede hacer por sí mismo"	Conocimiento dirección estratégica
"[...] el profesional de la DC necesitará estrategia en el sentido militar/diplomático"	Conoc. de estrategia militar/diplomática
"Tendrán que ser <i>ejecutivos de los negocios</i> , capaces de actuar y tener un papel activo para influir en la <i>formulación de políticas gubernamental</i> y en conformar la <i>percepción pública</i> . Será una cuestión de <i>destrezas personales y experiencia</i> "	Experiencia empresa, negociación, buen comunicador

Fuente: Anexo 7: 454-58

Figura 41: Perfil del diplomático corporativo – Focus Group II

DEFINICIONES	Cualidades
-“El perfil de una personalidad poseedora de una <i>trayectoria</i> que le otorga capacidad de influencia y reconocimiento en el exterior es muy conveniente, pero el conocimiento de la empresa es fundamental	Experiencia, capacidad de influencia, conocimiento de empresa
Capacidad de establecer relaciones y poseedor de una amplia red de contactos a nivel nacional e internacional”	<i>Networking</i> , amplia agenda de contactos
-“El perfil básico debería partir del conocido en las funciones de relaciones institucionales ( <i>Corporate Affairs, Government Affairs</i> ), añadiendo criterios de comunicación, análisis estratégicos y valoración geopolítica”	Relac. Institucionales, comunicador, análisis estratégico-geopolítico
"La preparación del diplomático en el dominio de idiomas y en Historia, Economía, Derecho y Cultura General, se ve enriquecida ahora con otras herramientas que la presuponen y la complementan"	Diplomático político, idiomas
“Las EMNs deben nutrirse de los cuerpos de la administración exterior, sobre todo diplomáticos de carrera, cuya experiencia y formación no tiene parangón en el sector privado”	Diplomático político
"Ha de ser una persona con cualidades tácticas, formada en <i>inteligencia económica</i> [...] capaz de manejar situaciones delicadas, disponer de <i>formación política, aptitudes negociadoras</i> y tener buen <i>manejo de equipos humanos</i> ”	Inteligencia económica, formación política, negociador, gestión de personas
"El diplomático ha de ser honesto y con formación técnica"	Honestidad, formación técnica
"alguien <i>ágil</i> en todas sus acepciones. Que sea consciente de los desafíos internacionales a los que se enfrenta la empresa y que se mueva bien tanto dentro de la empresa como con el resto de agentes implicados"	Agilidad en la gestión de información, la estrategia y las relaciones públicas
"conocimientos [de] gestión empresarial, identificación con la actividad de la empresa, sin duda de relaciones internacionales y capacidad de <i>networking</i> ”	Conocimiento empresa RRH, <i>networking</i>

Fuente: Anexo 8: 480-84

En este sentido, por sintetizar con las dos primeras cualidades destacadas por grupo, puede decirse que el diplomático corporativo debe ser una persona con una *experiencia* que le dé capacidad de influencia y reconocimiento debido a su trayectoria, al tiempo que alguien *capacitado para la estrategia empresarial* y muy buen *conocedor de la EMN* donde trabaja; asimismo, deberá tener un *perfil de corte diplomático* -preferiblemente un *diplomático del Estado* en excedencia- que además pueda aportar elementos de *inteligencia y análisis geopolítico* de cualquier mercado. Más allá de estas características, esenciales para ser diplomático corporativo, son múltiples los elementos que pueden hacer aportaciones a un perfil similar, según las opiniones vertidas en el presente reto: conocimientos políticos, capacidad de negociación, buena gestión de información, inteligencia económica/competitiva, relaciones institucionales, estancia previa y/o familiarización con el país anfitrión, idiomas, especialización en determinadas materias y *honestidad* son algunos.

**Reto 8.- ¿Apoyaría una formación *ad hoc* para crear el perfil profesional ‘diplomático corporativo’?**

Una vez examinados los rasgos que debería tener un verdadero *diplomático corporativo*, se plantea un reto en el que se solicita a los participantes su opinión sobre la posibilidad de configurar y ofrecer formación *ad hoc* con la que fomentar, mediante iniciativa pública, privada o una combinación de ambas, la creación y profesionalización de especialistas en diplomacia corporativa. Para ello no solo se incide en la vigente necesidad de que las multinacionales españolas cuenten con personal preparado en estas lides, como ocurre en otros países, sino que se pone de relieve que si el dinero no fuera un freno para la contratación de sus propios asesores personales en materia gubernamental, es muy probable que la DC fuese viable incluso para las pymes, que representan más del 90% del tejido empresarial en España y encuentran cada vez más su verdadera razón para hacer negocios en los mercados exteriores.

La diferencia de criterio entre ambos FG sobre este tema es bastante clara, a tenor de los resultados obtenidos. Así, mientras el primer grupo se ha mostrado más partidario de esta formación especializada, con 67% de respuestas positivas

frente al 33% de opiniones negativas, el FG II se ha mostrado mayoritariamente contrario a la misma con un 81% de respuestas negativas frente a un 29% de signo positivo. No obstante, cabe advertir que esta diferencia podría ser aún mayor, por tres razones que afectan al FG I:

1. En primer lugar, *Collaboratorium* indica que la participación del FG I en este reto ha sido de 6 personas, cuando en realidad han sido 8; lo que ocurre es que las opiniones de dos personas no han computado por no haber registrado éstas entradas propias en la plataforma, sino que su participación ha sido a través de *feedback* a las opiniones de otros miembros. Así, uno de ellos comenta -tras la opinión de un compañero- que está de acuerdo en ofrecer formación *ad hoc* que “podría ir destinada a los ejecutivos” (A7: 460), mientras que un participante distinto también ve necesaria formación para transformar la comprensión de la DC por parte de la empresa, pues “cualquiera, en cualquier momento, es un potencial *diplomático corporativo* [...] los *country managers*, los funcionarios públicos encargados de coordinación y los comunicadores internacionales” (A7: 459).
2. Por otra parte, la referencia a las pymes en la introducción del presente reto ha hecho que los resultados en este FG se hayan visto ligeramente alterados en detrimento del porcentaje a favor de una formación *ad hoc*, pues, por ejemplo, un participante da una opinión contraria a este tipo de formación “si hablamos de pymes en vez de grandes corporaciones [ya que] no es realista hablar de diplomáticos corporativos independientes” (A7: 460). Por el contrario, sí cree oportunos “programas [...] para ejecutivos en general, permitiendo a cada uno de ellos incorporar la DC en sus otras responsabilidades” (ibíd.).
3. Finalmente, otro participante ha indicado en su entrada de la plataforma que no apuesta por una oferta formativa de este tipo, cuando el título que encabeza su entrada reza “Sí a la formación *ad hoc*, no un perfil profesional nuevo” (A7: 461), razón por la que ha de considerarse que su respuesta a este reto concreto -no a la consideración de que el *diplomático corporativo* es un perfil nuevo- es afirmativa.

En este sentido, el grupo conformado por investigadores y representantes de Cámaras de Comercio e ICEX en embajadas se mostraría a favor en un 100%.

## CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 6.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la globalización ha transformado la organización de las relaciones internacionales y ha afectado a las esferas económica, social y política, que hoy en día deben tener una gran capacidad de adaptación y saber reaccionar en tiempo real ante nuevas incertidumbres, oportunidades y riesgos provocados a diario por la interconexión mundial entre acontecimientos. No hay más que echar un ligero vistazo a la prensa para comprobarlo: recientemente el presidente de la entidad bancaria BBVA advertía de que los hábitos de los clientes, que demandan servicios más innovadores y nuevas formas de acceso, están coincidiendo con un entorno económico *desconcertante* que reduce la rentabilidad (Expansión.com/EP, 2016), aunque sobre todo ponía de relieve la *incertidumbre* que genera entre todos los bancos la *incursión profunda* de gigantes tecnológicos como Google, Facebook o Apple en la industria financiera, lo que va a hacer que “muchos bancos y *startups* desaparezcan ante la irrupción de estos cambios tecnológicos” (ibíd.).

Por otra parte, varios funcionarios de la Comisión Europea y eurodiputados coinciden en señalar que los cambios políticos recientes en Argentina -que olvida el *kirchnerismo* y ya cuenta con un nuevo presidente, Mauricio Macri- y en Brasil, con la histórica destitución de su presidenta, Dilma Rousseff- están suponiendo el regreso de *oportunidades*, ya que se han agilizado las conversaciones para la firma, en dos años, del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Mercosur (Uranga, 2016). En este sentido, pero en el lado opuesto, también hay *crisis*, como la surgida entre la UE y EE.UU. a cuenta del polémico Tratado de Libre Comercio, cuyas negociaciones están estancadas debido al ‘Brexit’ y al extendido rechazo social sobre este acuerdo en Europa (González, 2016). Finalmente, no es posible dejar atrás verdaderos *conflictos* surgidos en las últimas semanas entre poderosos actores de las relaciones internacionales, como la Unión Europea o EE.UU., y dos empresas multinacionales no menos poderosas como la tecnológica Apple o el Deutsche Bank, respectivamente, una “guerra transatlántica” que da lugar a unos “ejemplos de las políticas de perjuicio al vecino” (Estefanía, 2016). Sin olvidar, de

nuevo en clave nacional, el bloqueo político vivido por España en 2016 tras meses de Gobierno en funciones, que no hicieron sino alimentar la especulación sobre nuestro futuro como país, en relación con la UE y como lugar de origen y destino de grandes empresas.

En efecto, la globalización de los mercados ha provocado que las empresas multinacionales (EMNs) se vean sobreexpuestas y sometidas a mayores presiones y exigencias a medida que se expanden por el mundo, como ilustra el incremento de la regulación multinivel en los mercados, la gestión de entornos empresariales en constante cambio político y económico, así como complejidades derivadas de diferencias culturales, normativas gubernamentales o del desarrollo de estándares de comportamiento, que hacen que sus actuaciones, valores y compromiso social deban tenerse en cuenta a la hora de anticipar potenciales conflictos que puedan acabar con la reputación corporativa. Una coyuntura, en definitiva, caracterizada por riesgos de muy distinta índole y cuya dificultad de gestión ha provocado una transformación en las funciones directivas de las EMNs.

### **6.1.1. Contexto para la transformación de las funciones directivas**

A lo largo de la presente tesis doctoral se ha realizado un amplio análisis de las circunstancias vinculadas a la globalización que han propiciado esa evolución en las funciones directivas empresariales: el veloz desarrollo de las *tecnologías de la comunicación*, así como la *redistribución del poder* a escala global y la necesidad de la gestión de los *activos intangibles* han traído como consecuencia un nuevo patrón comunicativo que incide directamente en la manera de proceder de la empresa en el exterior, ya que la vorágine de acontecimientos globales desafía su capacidad de respuesta, y por ello se hace más necesaria que nunca la *cooperación* y el *diálogo* con los gobiernos y los públicos, clientes potenciales pero vigentes *prescriptores*.

En primer lugar, el avance de las *tecnologías de la comunicación* ha hecho que se produzcan varios cambios en el entorno:

- **Un mayor entorno relacional:** El desarrollo tecnológico de las comunicaciones y el dominio de la cobertura mediática ha transformado la naturaleza de la relación entre los gobiernos, empresas y públicos, algo que sin duda ha propiciado el caldo de cultivo para la intensificación del *entorno relacional* y la interconexión entre todos los ámbitos de la sociedad.



- Una mayor demanda de credibilidad: La principal consecuencia de la ingente cantidad de información que reciben a diario los ciudadanos es la creciente *relativización* del liderazgo empresarial y político por parte de la opinión pública, lo que ha generado una mayor demanda de *credibilidad*, así como una mayor transparencia y fiabilidad en las informaciones.
- Importancia de la reputación y la imagen: Hoy es importante el dominio de las *percepciones*. En la actualidad, la *imagen* favorable y la *reputación* mundial logradas mediante la persuasión repercuten en la escena internacional tanto como la amenaza de la fuerza. El llamado *poder blando* (*soft power*) es una consecuencia directa de este patrón comunicativo.

Asimismo, la globalización ha impactado en las relaciones internacionales al producirse una *redistribución del poder* a escala mundial que, a su vez, ha causado la aparición de otras variables respecto al anterior sistema:

- Nuevos actores, nuevos roles: la redistribución del poder ha transformado el del Estado-nación y hecho que estos actores estatales y no estatales reclamen *nuevos roles* en la sociedad que tradicionalmente han detentado los Estados: la seguridad, la justicia, la regulación comercial y financiera o el terrorismo, etc. Las empresas se convierten en *entidades políticas y sociales*, y no son pocas las ocasiones en las que participan en escenarios o foros (agua, cambio climático, etc.) donde están al mismo nivel que los Estados. A la vez, e inmersas como están en el mundo de las *percepciones*, las sociedades extranjeras suelen acusar el llamado *efecto del país de origen* o *efecto procedencia*, a partir del cual tienden a identificar una empresa o producto con su país de procedencia.
- Sinergias en mercados exteriores: Ante este contexto, es hasta habitual que los Estados y las EMNs colaboren estrechamente (PPP) e incluso *intercambien* sus papeles: así, mientras aquellos se convierten en *productos* y emplean técnicas empresariales de *comunicación y marketing* para su promoción, las EMNs, ante sus volúmenes de negocio y su impacto en otros países emplean mecanismos propios del Estado y convierten a sus ejecutivos en verdaderos *estadistas*.
- Importancia de la influencia y la persuasión: dicha redistribución del poder se asienta, en gran medida, sobre el control, la gestión y la transmisión de la información, hoy instrumento clave para obtener y ejercer el poder político y

económico; los medios y los fines en la política exterior han cambiado con los años, y ahora la *influencia política y empresarial* depende de la capacidad que tengan sus líderes para *conformar el significado de los acontecimientos*, así como las percepciones sobre los actores en la escena internacional.

- Eclosión de riesgos e incertidumbres: desde el fin de la Guerra Fría se ha venido produciendo una eclosión de incertidumbres, riesgos y desequilibrios de tipo geopolítico que ha dado lugar a un aumento de la *inestabilidad funcional*. La creciente interdependencia de las crisis a nivel mundial ha provocado que las potencias y las grandes corporaciones deban interactuar e intentar entenderse entre sí en múltiples contextos, por lo que es clave generar confianza entre las demás para no quedar excluidas de las redes de cooperación. En este sentido:
- Riesgos geopolíticos para la empresa en el exterior: hoy en día, la fragilidad y la *incertidumbre* de la política doméstica en determinados mercados, así como la situación de *inestabilidad* de la economía mundial o el *equilibrio de intereses* que deben valorar los diversos actores de la arena internacional hacen que las EMNs no puedan esperar el *rescate* o la protección de sus Estados de origen ante la eventualidad de un conflicto importante, ni tan siquiera del Derecho Internacional. Los crecientes retos geopolíticos hacen necesario un análisis y una gestión adecuados para anticipar y evitar este tipo de situaciones.

Por otra parte, en la sociedad actual las empresas y gobiernos deben prestar atención no solo a las valoraciones y las ideas de los nuevos actores diplomáticos, sino también a las de la *opinión pública* internacional, una situación que ha dado lugar a la necesidad de gestionar los *activos intangibles* en la empresa. Y es que:

- ha aumentado el control civil de las decisiones y existe la creciente exigencia de un desarrollo sostenible que va más allá de las fronteras de cada país;
- la creciente desconfianza en las instituciones, en la política y las empresas por parte de la opinión pública ha hecho que aumente la regulación y por tanto el peso normativo del regulador;
- hay un *cambio de paradigma empresarial* que ha transformado los fundamentos tradicionales de la gestión directiva, pues ahora encuentra su razón de ser no únicamente en la lógica de los resultados, sino también en el comportamiento consecuente con sus stakeholders o grupos de interés;

- Dado que las empresas necesitan instrumentos que las ayuden a diferenciarse y hacer atractivos sus negocios, prevenir potenciales conflictos y demostrar que sus acciones no son solo responsables sino también *transparentes*, hoy las entidades públicas y privadas muestran un creciente interés por la gestión de los activos intangibles, como son la comunicación, la marca, la RSC, la cultura corporativa o la reputación.

Como se ha podido comprobar a lo largo de esta investigación, la *diplomacia corporativa* es una estrategia emanada de una combinación de muchos elementos que además coincide con dos saltos evolutivos en el mundo de los negocios: por un lado, la DC surge en el marco del creciente desarrollo de nuevos mercados a través de la *internacionalización* de la empresa y como respuesta a la presión normativa y social, pero también al aumento de la incertidumbre que le provoca la interconexión global de *acontecimientos geopolíticos*; y, por el otro lado, lo hace al amparo del creciente poder de algunas EMNs como configuradoras de los nuevos *mapas de influencia*, coexistiendo con las variantes de la diplomacia estatal, en las cuales se inspira y a las que complementa. Esto genera una serie de necesidades sobre las que centrar esfuerzos de *gestión*, bases sobre las cuales se crearán los instrumentos promotores del ansiado *cambio de mentalidad* de algunas empresas que operan en mercados exteriores:

- La necesidad de filtrar la *información* relevante que permita buscar, crear y captar oportunidades de negocio mediante el análisis de escenarios, así como anticipar conflictos de diversa naturaleza;
- La necesidad de crear y mantener buenas e importantes *relaciones* con los *stakeholders* clave para conocer sus intereses a través de una comunicación fluida, involucrarse en la sociedad de acogida y obtener la *licencia social*;
- La necesidad de obtener y monitorizar *percepciones* positivas acerca de la empresa a partir de la transparencia, el compromiso social y la creación de valores, lo que permitirá proteger la reputación e imagen corporativas;
- La necesidad de influir en el creciente *marco regulatorio* de los mercados, lo que exige cubrir previamente las necesidades anteriores para organizar una eficaz estrategia de defensa -y de *presión*, a través de acciones de *lobby*-.

## 6.2. SITUACIÓN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN

La diplomacia corporativa (DC) ha llegado para quedarse. Y lo hace porque surge, precisamente, como reacción ante un nuevo *marco social* que tiene vigencia dentro del mercado global entre los intereses públicos y privados; intereses que han dejado de ser incompatibles para ser *complementarios*, ya que se producen en un *territorio transfronterizo* donde el éxito de los negocios no obedece únicamente a las condiciones del mercado, sino también a todos aquellos elementos y agentes del *extramercado* para quienes la *transparencia*, el *compromiso social* o la *protección del medio ambiente* configuran modelos de comportamiento propicios para la *confianza mutua*, tan necesaria hoy día. Un lugar en el que gestionar la *influencia política* es cada vez más importante si se quiere obtener la *licencia social* para operar y para aportar más valor a la empresa.

Como se ha puesto de manifiesto en la presente tesis doctoral, en muchos aspectos el papel del Estado como prestador de servicios y como el único agente impulsor del desarrollo se diluye por momentos, sobre todo debido al avance de nuevos actores internacionales como las *empresas multinacionales* (EMNs), que en la actualidad disponen de mayor flexibilidad y capacidad operativa en el ámbito de los negocios. Son ellas, las EMNs, las principales protagonistas de este cambio de paradigma que supone la DC, pues su impacto en los mercados donde operan y su papel *transformador* no paran de crecer. En este sentido, algunas de estas grandes corporaciones han entendido que para la consecución de sus objetivos económicos internacionales necesitan de manera urgente adquirir el *know how* con el que trabaja el Gobierno del país al que, directa o indirectamente, representan, al tiempo que conocer el *marco institucional* donde se desarrollan todas las políticas públicas y *las inquietudes* que guían a los decisores públicos que pueden afectarlas. Asimismo, y en la medida en que el Estado incluye entre los objetivos prioritarios de su política exterior el *allanar el camino* del sector privado para su desarrollo y sus inversiones, éste entiende la necesidad de conocer aquellas herramientas de gestión y de negociación empresarial que lo posicionen como un actor dinámico eficiente, capaz de ofrecer respuestas a los cambios del entorno.

Aunque aún no sucede de manera generalizada, en esta investigación se ha podido comprobar que existen EMNs que gestionan de manera adecuada y *autónoma* -lo que no es sinónimo de *exitosa*- su influencia política, social y cultural

en mercados exteriores, bien sea por su tamaño, historia o impacto en los países donde operan. En general este camino se hace, mayoritariamente, en compañía de las instituciones y de los organismos públicos y privados nacionales, que aportan los recursos del Estado de origen, en particular cuando existen dificultades para entrar o posicionarse en un determinado mercado. En el caso particular de las EMNs españolas, puede decirse además que pecan de juventud e inexperiencia frente a las compañías de otros países a la hora de desarrollar una acción exterior que trascienda el producto o servicio que ofrecen, pues basan aún su estrategia en el beneficio *a corto plazo*. Y es que, según se desprende de la investigación, éstas se preocupan poco por desarrollar una estrategia *no de mercado*, a diferencia de lo que ocurre en la visión anglosajona de los negocios. Pero, ¿por qué ocurre esto?

Las grandes EMNs cuentan a día de hoy con departamentos de inteligencia, de relaciones institucionales, de comunicación, *public affairs*, servicios legales o de relaciones públicas, mientras que en la zona ejecutiva, como representantes de la empresa, se nombra a presidentes, a consejeros delegados, *country managers* o a *in-house counsels*; es decir, que las empresas ya cuentan con unidades que responden a los cometidos y funciones asignados a la DC durante esta investigación. Incluso algunas apuestan por la creación de departamentos de relaciones internacionales, como se ha visto, aunque más que por detectar ese necesario *cambio de mentalidad* empresarial, estas unidades surgen como *reacción* ante acontecimientos negativos e inesperados, siendo una extensión de la función *de relaciones institucionales* hacia el exterior, sin un componente de *análisis geopolítico*, por ejemplo. No obstante lo anterior, lo que ha queda claro tras esta tesis es que la competencia en el actual contexto económico y político internacional hace necesarias *estrategias nuevas* para abordar las operaciones en mercados internacionales. Porque algo ha cambiado:

En primer lugar, ha cambiado la *calidad de la información*, que la empresa recibe a diario en cantidades abrumadoras y que debe filtrar de modo coordinado mediante el empleo de instrumentos de *inteligencia* que le permitan leer 'señales' en el entorno *no de mercado* y anticiparse a potenciales conflictos;

También cambia el *tablero de juego* donde competir por el posicionamiento y el beneficio, que ya no se sitúa únicamente en el mercado, sino también en la *arena política* y en la sociedad de acogida. Esto requiere no solo esfuerzos de análisis y un posicionamiento de la empresa sobre su *visión política* internacional, también

esfuerzos para conocer e implicarse con los grupos de interés externos, así como para influir en las instituciones que regulan y gobiernan en ese mercado. En este nuevo lugar de negociación gana importancia la gestión de las *percepciones*, pues:

- a) Ha cambiado el *marco social* entre los intereses públicos y privados, así como las relaciones con los grupos de interés, lo que ha demandado la adquisición de nuevos *roles* institucionales por parte de la empresa, en particular de aquellas cuyo impacto en el país de destino es importante, lo que les permite ganar *legitimidad* y aumentar su ventaja competitiva;
- b) Ahora el *valor añadido* ya no se crea solo para clientes y propietarios, sino también para la sociedad; la EMN desarrolla *valores* -sobre todo cuando el objetivo es el rendimiento a largo plazo- y una *buen reputación* basada en hechos y percepciones positivas sobre su comportamiento que genere prescriptores.

Finalmente, otro elemento que ha cambiado durante los últimos años y que la empresa debe tener en cuenta es *el tiempo de reacción y respuesta*, no solo por los rápidos avances en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, sino además por la creciente incertidumbre y la interconexión de acontecimientos de orden geopolítico que tienen lugar, día sí, día también, a nivel mundial.

Estos *cinco vectores* que condicionan el cambio estratégico de la empresa en mercados internacionales (figura 42) -es decir, aquellos factores que hay que tener en cuenta si se quiere iniciar ese *cambio de mentalidad* de la empresa-, determinan la base sobre la que incidir en la apuesta por la gestión estratégica de la influencia. Porque una EMN puede contar con decenas de departamentos o áreas incluidos en su estructura encargados de labores afines a la DC, aunque no está tan claro que los órganos de dirección dispongan siempre de un espacio que procese, de manera coordinada, toda la información que necesitan para la toma de decisiones.

La diplomacia corporativa es, por tanto, una función nueva, en la medida en que su carácter *transversal* le permite integrar de modo coordinado la información y las funciones de las áreas y unidades de negocio de la empresa, a la manera en que lo efectúa la diplomacia estatal respecto de los instrumentos del Estado. Si se desarrollan por separado, sin una estructura coordinada y sin el desarrollo de sinergias e intercambios de información, los cuatro instrumentos principales de la

DC -la inteligencia competitiva, el *networking* con *stakeholders* externos, reputación corporativa y las acciones de *lobby*- contarán con un menor potencial para aportar calidad y mayor velocidad de respuestas. Lo que aporta es la visión *institucional* y de *política exterior* de conjunto a la misión tradicionalmente comercial o económica de la empresa en mercados internacionales, con el fin de aumentar su legitimidad y adquirir la *licencia social* para operar. Es lo que la hace distinta.

Figura 42. Vectores para el *cambio de mentalidad* empresarial



Fuente: elaboración propia

Las definiciones de DC analizadas a lo largo de la investigación -tanto en la literatura como en la fase práctica a través de los dos *Focus Groups*- comparten una serie de elementos comunes que se pueden resumir en los siguientes:

- Influencia
- Estrategia
- Información
- Relaciones, alianzas, coaliciones
- Reputación (credibilidad, coherencia, valores, legitimidad...)

En este sentido, el investigador elaboró para esta tesis doctoral una primera definición de DC (pp. 166) que partía de los presupuestos vistos en la literatura, y que fue la aportada como ejemplo para los dieciocho participantes en los retos (reto nº 4: “¿Qué entiende por diplomacia corporativa?”). Es la siguiente:

*La diplomacia corporativa es la capacidad de influencia política, social y cultural de una empresa para propiciar entornos favorables a sus intereses en mercados exteriores, gracias a estrategias no de mercado y a una serie de herramientas propias de la diplomacia estatal, con las que obtiene una legitimidad similar a la de su país de origen y, con ella, una ventaja competitiva*

No obstante, como ocurre en toda investigación, y en particular sobre una disciplina como ésta, tal definición ha sufrido una *evolución cualitativa* a medida que se ha contrastado la literatura con las opiniones de quienes han colaborado en la fase práctica, de tal modo que la definición integral de diplomacia corporativa que aporta la presente tesis doctoral es la que sigue:

*La 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.*

En cuanto a las *funciones* de la DC, cabe destacar que ésta tiene como uno de sus objetivos principales materializar el *soft power* de la empresa -su capacidad de atracción o persuasión mediante la cultura, los valores o las ideas- y aplicarlo en las esferas *política y económico-social* para obtener un posicionamiento que asegure la aceptación de ésta como una *institución* más en el mercado anfitrión. El hecho de que la DC absorba elementos procedentes de otras áreas de gestión puede dar como resultado su adaptación a distintos *perfiles* o *modelos* en función del peso concreto de uno de ellos: perfil *informativo, comunicativo, relacional, analítico, de lobby* o de captación de mercados son algunos ejemplos. Sin embargo, en esta



investigación se considera que, del mismo modo que las funciones de *observación*, *información* y *representación* de la diplomacia estatal constituyen las bases sobre las cuales se asienta su cuarta función -el poder de *negociación*-, una estrategia de DC debe partir de la cobertura de una serie de *funciones básicas* mediante la aplicación de diversos *instrumentos* que funcionan de manera integrada y coordinada:

- a) *inteligencia competitiva*. El elemento de partida de una buena DC es el conocimiento del entorno *no de mercado* en el que opera la empresa y la relación positiva con los *stakeholders* críticos. Esta etapa de aprendizaje comienza con el empleo de las herramientas de *inteligencia competitiva*, cuyo trabajo sirve de *background* para la creación de redes de influencia y de información entre aquellos actores -sean o no gubernamentales- que conforman e impulsan el entorno de *riesgo político* de la empresa en un mercado concreto. Dicho análisis permitiría cartografiar el entorno *extramercado* de la empresa y trazar un diseño apropiado de la estrategia a seguir, una estrategia que deben liderar los directivos, pues conocen mejor sus productos y servicios.
- b) la *gestión de las relaciones* con los gobiernos y sociedades de acogida. La generación de mapas de *stakeholders* externos, así como la creación y el mantenimiento de relaciones con ellos constituyen un instrumento clave para la aplicación de la DC en la dirección estratégica de empresas que operan en mercados internacionales; en este sentido, se considera aquí que una primera consecuencia de este proceso continuo de interacción es la configuración de una *Agenda Diplomática de los Negocios* o ADN, una suerte de lista de contactos ejecutivos similar a la que pueden tener las Cámaras de Comercio o los cuerpos diplomáticos del Estado, y que será básica para el éxito de la estrategia de DC y el devenir del negocio a medio y largo plazo. Con independencia de la trayectoria de todas las personalidades -ex políticos, ex ministros, ex diplomáticos, etc.- que las grandes empresas incorporan en sus organigramas, es precisamente esa ADN lo que las empresas 'compran' con tales contrataciones, al menos a tenor de los resultados extraídos de esta investigación.
- c) la gestión de la *reputación corporativa*. El *capital relacional* representa la fuerza y la lealtad de los vínculos de la empresa con sus diversos grupos

de interés, razón por la que el gestor o gestores de esas relaciones tienen la obligación de conocerlas en cada uno de sus estados y situaciones; el objetivo es obtener una serie de *percepciones y/o evaluaciones* favorables de los públicos estratégicos, sobre todo de los *gobiernos y administraciones públicas* en su papel de *reguladores*. Aquí resulta imprescindible gestionar de manera apropiada la reputación corporativa antes de implementar estrategias basadas en el *poder de la influencia*. Así se podrá hacer frente a la demanda de mayor transparencia, valores y compromiso social de la empresa, elementos de escrutinio que cobran mayor relevancia si cabe cuando la empresa opera en mercados exteriores.

Al igual que con la diplomacia estatal, estos tres instrumentos servirán para, llegado el caso, desarrollar con garantías una estrategia de *lobby* en defensa de los intereses corporativos, que constituye el cuarto instrumento de DC. Porque, como se advertía en páginas anteriores, aunque en la vida cotidiana y los negocios es importante contar con recursos financieros para tener *poder* y abrirse paso en otros mercados, también lo es que *sin información estratégica, sin redes de contactos y sin reputación* no hay influencia posible. Así, los instrumentos básicos de la DC aquí expuestos permitirían establecer distintos *modelos de gestión integral* adaptados a cada contexto particular y al centro de decisión política y sectorial que marque las reglas, así como a las diversas plataformas de visibilidad y otros elementos como los usados por el Estado gracias a los mecanismos de sus servicios de diplomacia. Una verdadera *estrategia diplomática* que, como se ha podido comprobar, hace uso de disciplinas en plena ebullición y cuyo desarrollo académico y profesional en España es comparativamente inferior al de otros países.

Cabe recordar en este punto que las EMNs que hacen uso de la DC y de sus cuatro instrumentos principales como un todo son aquellas que desarrollan una verdadera *política exterior*, algo que sucede según el mercado en el cual operan. Así, entre los contextos donde se pone en marcha esta estrategia se encuentran los situados, por ejemplo, en países emergentes con regulación en pleno desarrollo, o con situaciones políticas o sociales de cierta inestabilidad -independientemente de la solidez del país-, o que cuentan con complicados sistemas de decisión, como es la Unión Europea. Sin embargo, cuando no se producen estas circunstancias, la

política exterior de la empresa suele limitarse, salvo en las corporaciones muy grandes, a una estrategia de relaciones institucionales que, llegado el caso, puede utilizar estos cuatro instrumentos por separado.

Ante todo lo expuesto anteriormente, se confirma la *hipótesis principal* de la presente investigación, que es la siguiente:

- La llamada *diplomacia corporativa* es un instrumento de dirección estratégica diseñado por grandes empresas multinacionales en el marco de una *política exterior corporativa* y aplicado ante la necesidad de gestionar la incertidumbre *geopolítica y regulatoria* de ciertos mercados; gracias al empleo de mecanismos tradicionalmente asociados a los Estados y de estrategias *no de mercado*, estas empresas adoptan directa o indirectamente *roles políticos y sociales* que les aportan ventaja competitiva en términos de *poder* y *capacidad de influencia*.

Por otra parte, para la gestión efectiva de su influencia política y social, así como para su implicación con la sociedad del país de acogida, las EMNs asumen *roles institucionales*, de orden político o social según el caso; suele ocurrir que en los contextos de las sociedades anfitrionas, particularmente entre los públicos no especializados, se tiende a percibir que las EMNs asimilan la *identidad de su Estado* de origen, por lo que las opiniones sobre las políticas de éstas o sus operaciones se producen en función de su *percepción general* que tengan del país de procedencia: la importancia del *sector* al que se dedica la EMN en el país anfitrión; el hecho de que esta abarque *muchos sectores* al mismo tiempo; o el *contexto*, por ejemplo al destacar el enorme tamaño de una EMN en un país pequeño, o cuando se trata de lugares con marcos regulatorios complejos y de *alta volatilidad política*, son algunos escenarios donde se produce esta percepción sobre la identidad de la empresa.

En este sentido, de la investigación se desprende que las EMNs *no buscan equipararse* a los Estados en términos de poder fáctico, aunque sí juegan un papel activo en el mundo de las *percepciones* vinculado a su relación con los *stakeholders* externos clave, sobre todo en entornos internacionales, donde la reputación y la influencia pueden ser determinantes para el éxito de los negocios. La adopción de roles institucionales sí consigue, en ocasiones, equiparar la identidad de la EMN

con la de su Estado de origen, pero en términos de *poder simbólico*. En el caso de las EMNs españolas, esto suele producirse en un contexto de RSC, pero no así en cuanto a la gestión de áreas como el *riesgo geopolítico* o la diplomacia en torno a temas globales.

Asimismo, se pone de manifiesto que los mecanismos que utiliza la DC son complementarios e incluso similares a los de la diplomacia estatal, pero no están al mismo nivel, y siempre ha de tenerse en consideración que los fines e intereses de empresas y Estado son diferentes. “No son equiparables porque se mueven en frecuencias distintas, pero son las dos caras de la misma moneda”, recuerda uno de los expertos que participan en esta investigación (*Anexo 8: 477*). No obstante, sí se pone de manifiesto que ambos actores necesitan *adaptarse* a los cambios del entorno internacional adquiriendo características y herramientas propias del otro, aunque sin discutirse que la legitimidad de las funciones y los procedimientos de las *variantes diplomáticas* del Estado es mayor.

A su vez, la presente tesis doctoral ha puesto de relieve que el *peso político* y la *capacidad de influencia* de un Estado en la escena internacional serán mayores si sus empresas en el exterior gozan de prestigio y reputación, no solo en cuanto a la eficiencia, rendimiento e impacto económico de éstas en el país en cuestión, sino también gracias a su actuación ejemplar y sus proyectos de RSC que desarrollan en beneficio de la sociedad de acogida, en colaboración con gobiernos y grupos de interés locales.

Puede decirse, por tanto, que se cumple la primera *hipótesis secundaria* que se planteó al inicio de la investigación:

- En determinados contextos, el empleo de los mecanismos tradicionalmente asociados al Estado a través de la diplomacia corporativa hace que el poder y la influencia de algunas empresas multinacionales -e incluso su identidad- sean percibidos como casi equiparables a los de su Estado de origen, algo que repercute en la *buena reputación* de las empresas y, a su vez, puede beneficiar a la reputación de dicho Estado en función del éxito de sus compañías nacionales.

En cuanto al *lugar* que debe ocupar la DC en la estructura de la empresa, se concluye tras la investigación que no es tan importante el espacio que ocupe como que existan perfiles determinados que desarrollen estas funciones. Se considera en la investigación que crear un departamento de DC puede volver a crear *silos* como los que existen actualmente; la conclusión general en este sentido es que hay que *romper silos* y *construir puentes* entre las diversas funciones. Sin embargo, de la fase práctica de esta investigación sí se puede concluir que en un porcentaje muy elevado se entiende que la DC debería formar parte de un *departamento transversal* dentro de la empresa desde el que se coordinen sus actividades, junto con otras. Es decir, que la DC debería estar integrada dentro de las estrategias y operaciones de una empresa.

No obstante, la transición hacia este nuevo paradigma no es completa, pues la mayoría de EMNs no acaba de dotarse de los recursos directivos apropiados para gestionar su influencia, lo cual se traduce en que las actividades relacionadas suelen tener una coordinación limitada y contar con escasos recursos económicos y humanos. En el caso de las empresas españolas, queda claro que la DC como una función *orgánica* no existe, aunque, como se ha señalado anteriormente, sí hay estructuras con otras denominaciones encargadas de labores afines, pero que no actúan bajo esa *nueva mentalidad* o con la coordinación con que debería hacerse.

En este sentido, es importante reseñar aquí que las labores ejercidas por los departamentos de *Relaciones Internacionales*, *Relaciones Institucionales* y también de *Comunicación* son las que podrían propiciar ese *cambio de mentalidad* en la dirección estratégica de las empresas que operan en el exterior, al nutrir con información útil y diversos análisis la estrategia de otros departamentos como *Asuntos Públicos* y *Gubernamentales*; todos estos ámbitos, en conjunto, son los más vinculados y con mayor exposición a la DC en la organización actual.

Se confirma, pues, la siguiente *hipótesis secundaria* planteada en la presente tesis doctoral:

- La *diplomacia corporativa* gestiona de manera integrada aquellos instrumentos que, por lo general, y sobre todo en las empresas españolas, se gestiona por separado a través de departamentos como los de Relaciones Institucionales, Relaciones Internacionales *Government Affairs* o *Public Affairs*.

Por lo que respecta a las labores que debe realizar el *diplomático corporativo* en la empresa, la presente tesis doctoral también establece algunas conclusiones. Estos *diplomáticos* o *Ministros de Asuntos Exteriores* corporativos tienen una enorme responsabilidad en las relaciones económicas internacionales, lo que los convierte en verdaderos *hombres de Estado*. Con el fin de analizar estas nuevas competencias organizativas, esta investigación ha utilizado la literatura aportada por diversos investigadores y profesionales, así como los testimonios de dieciocho especialistas agrupados en dos *Focus Groups*. La conclusión más evidente es que esta persona o personas deben contar con una serie de *destrezas colectivas*, entre las que destacan:

1. *experiencia y/o trayectoria*, sobre todo como *diplomático estatal*, lo que aporta formación muy completa en Historia, Economía, idiomas, la cultura del país anfitrión, y rasgos personales que se le presuponen, como honestidad, capacidad de adaptación y flexibilidad, así como sensibilidad y capacidad de mediación. También experiencia en Cámaras de Comercio o EMNs.
2. *el conocimiento de (la estrategia de) la empresa*
3. *las capacidades para el análisis político y geopolítico*
4. *la capacidad de relación (networking) y gestión de personas, una agenda de contactos clave y/o de alto nivel*
5. *destrezas comunicativas*; ser un buen comunicador, capaz de adaptar la transmisión de mensajes a diversas audiencias y coyunturas, buen orador, habilidades para hablar en público
6. *la gestión y síntesis de la información que ofrecen expertos*

Asimismo, son numerosas las características que pueden complementar el perfil de un diplomático corporativo y que variarán en función de quien las vaya a enumerar; en cualquier caso se trata de perfiles que aportan una gran *credibilidad* e *influencia*, elementos fundamentales en el mundo de la empresa, sobre todo cuando éstas se enfrentan a cualquier tipo de presión.

Por hacer una comparativa con perfiles ya existentes en la empresa, más allá del diplomático estatal en excedencia, esta figura se asemeja a un *lobista* de perfil alto o al actual *in-house counsel*, es decir, asesores o consejeros jurídicos con una buena agenda de contactos, con experiencia en la relación con los directivos que

asumen riesgos y responsabilidades en la empresa, así como con los reguladores; con experiencia en la gestión de conflictos, con capacidad de negociación y que funcionan como un *barómetro* de las condiciones con las que convive y a las que se enfrenta la empresa a la que asesora. Finalmente, el *rol político* es importante y lo equipara a la figura del estadista o del consejero político; entre los rasgos que se han seleccionado durante la investigación, destacan ocho:

- alguien de *mucha confianza*
- *visión global* sobre los aspectos del negocio y sus distintos ámbitos
- capacidad de *leer la realidad de manera independiente* al empresario.
- estrategia
- buena imagen pública
- capacidad de *liderazgo*
- empatía
- compromiso con la sociedad

Sin embargo, son escasas las EMNs que hacen esfuerzos conscientes a partir de los cuales entender el mundo de las relaciones internacionales y la diplomacia, y menos todavía aquellas que forman a sus directores en estas áreas, pese a que la expatriación y el trato directo con clientes y socios extranjeros son, a día de hoy, pasos básicos. En su lugar, como se adelantó, la mayor parte prefiere contratar a ex embajadores, ex políticos o diplomáticos en excedencia como sus consejeros o asesores, siendo sus objetivos habituales los de aportar contactos o su experiencia, bien en una industria concreta o en una región, para contribuir en la gestión de relaciones complicadas con autoridades de gobiernos extranjeros. Cabe advertir en este punto que, pese a la connotación negativa que, sobre todo en España, tiene el *trasvase* de antiguos políticos, ministros o diplomáticos en excedencia al ámbito de la empresa privada, lo cierto es que tal proceso está en buena medida regulado por la legislación vigente en nuestro país -aunque no para todos los altos cargos- y propone una serie de plazos para ejercer dicha actividad que, en teoría, son de obligado cumplimiento (distinto es que en determinados momentos los políticos españoles hagan oídos sordos a sus propias normativas o se dediquen a encontrar resquicios legales para ‘colocar’ en grandes empresas a antiguos cargos públicos,

algo que no es objeto de discusión aquí). Además, si uno se ajusta a las destrezas colectivas que, según se acaba de ver, debe poseer un diplomático corporativo, podrá comprobarse que tanto la *experiencia o trayectoria*, como el *conocimiento de (la estrategia de) la empresa* y las capacidades para el *análisis político y geopolítico* no son precisamente destrezas que se puedan adquirir sin el paso previo por cargos de responsabilidad dentro de la Administración o de una gran multinacional, o bien como miembro del Gobierno.

Esto, en definitiva, confirma la última de las *hipótesis secundarias* propuestas al inicio de esta tesis doctoral:

- En lugar de formar a sus directivos en el campo de la *diplomacia corporativa* y crear una función de gestión específica, la mayoría de EMNs opta por la incorporación de *personalidades* cuyo reconocimiento, trayectoria o influencia les permiten abrir más puertas que un servicio diplomático tradicional. El empleo de las llamadas *puertas giratorias* convierte a la DC en una actividad *altamente exclusiva* de las empresas poderosas y, por tanto, *excluyente* para otras.

No obstante, es importante advertir aquí que *no se nace* siendo diplomático corporativo, sino que uno *se hace*; si no se aborda la DC con un enfoque *profesional* como práctica de dirección estratégica, y se asume en su lugar que únicamente los antiguos cargos públicos pueden ejercerla al margen de su formación, ésta puede quedar relegada al olvido o al aislamiento, por ser considerada una herramienta exclusiva de la grandes empresas. Algo que, sin duda, perjudicará a las propias EMNs, pero también a su Estado de origen, que debería tomar cartas en el asunto.

### 6.3. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en la INTRODUCCIÓN de esta investigación, la presente tesis doctoral busca contribuir a mejorar e impulsar los estudios sobre diplomacia corporativa en las relaciones económicas internacionales, de ahí que haya servido para conocer y analizar diversos aspectos de interés sobre un ámbito que, según



se desprende, está hoy día en la vanguardia de la dirección estratégica y tiene aún mucho margen de desarrollo, sobre todo en España, donde comienza a conocerse desde hace pocos años. A este respecto, la consideración de las multinacionales como verdaderos *actores diplomáticos* es un área dentro de la dirección empresarial estratégica que hasta ahora ha generado pocos estudios, de ahí que esta tesis haya tenido desde el comienzo una naturaleza explorativa; sin embargo, la DC, por el contexto en el que se desarrolla y los instrumentos de los que consta, es un ámbito especialmente susceptible de generar líneas de investigación que enriquezcan la literatura científica y sirvan para su progresiva implantación profesional en las empresas españolas.

Para empezar, y dado que se ha señalado en páginas anteriores que uno de los objetivos principales de la DC es materializar el *soft power* de la empresa y aplicarlo en las esferas *política y económico-social* del país anfitrión, sería de gran interés poder investigar sobre los parámetros que constituyen el *soft power* de una empresa (pero también de un Estado), para así poder clasificarlos, determinar los instrumentos que son necesarios para su implantación, medir su eficacia y, a la postre, proponer políticas y acciones basadas en una estrategia de *soft power* con las que empresas o Estados podrían alcanzar objetivos en mercados exteriores.

Por otra parte, cabe destacar que los *instrumentos* que conforman la DC -la *inteligencia competitiva* para el análisis de los riesgos geopolíticos, entre otros; la gestión del *networking* o de las relaciones con los gobiernos y sociedades en el país de acogida, que permitirá calcular el valor del *capital relacional* para la empresa; la gestión de la *reputación corporativa*, no solo para hacer frente a la mayor demanda de transparencia, valores y compromiso social de la empresa, sino para evitar una caída reputacional frente a posibles crisis; y las acciones de *lobby*, con las cuales se defenderán los intereses corporativos en los centros de decisión internacionales- pertenecen a campos que comienzan a generar mayor atención en España aunque su estudio académico en la Administración y Dirección de Empresas todavía es minoritario; y qué decir de su implantación, que aún no cuenta con un respaldo suficiente entre las empresas nacionales, bien por la carencia de recursos, bien por desconocimiento o bien por la falta de regulación del sector en que discurren.

En este sentido, por ejemplo, sería de gran interés poder desarrollar trabajos en torno a temas como los que se plantean a continuación:

- La empresa multinacional contemporánea es ante todo una confluencia de interacciones y de relaciones que se retroalimentan de información filtrada procedente de la *diplomacia corporativa*; en este sentido, se hace necesario revisar las capacidades actuales de la empresa en cuanto a la gestión del *capital relacional* para afrontar entornos y riesgos cada vez más complejos, e intentar calcular qué se obtiene de dicha gestión en términos cuantitativos.
- Estudio de casos sobre la gestión de la influencia a través de la *inteligencia competitiva* en las EMNs españolas más importantes, intentando discernir si esta gestión es distinta en función del mercado en que se encuentren. Y comparativa con otras EMNs extranjeras del mismo sector.
- Estudio de casos sobre la gestión de la influencia a través de la gestión de la *reputación corporativa* en EMNs españolas, intentando discernir si existe un cambio de estrategia en función del mercado en que se encuentren. Y comparativa con EMNs extranjeras del mismo sector.
- Estudio de casos sobre la gestión de la influencia a través de las acciones de *lobby* en las EMNs españolas más importantes, intentando discernir si esta gestión es distinta en función del mercado. Y comparativa con EMNs extranjeras del mismo sector.
- El estudio de los distintos instrumentos comunicativos que en su periplo por mercados exteriores aplican las EMNs con el objetivo de participar en la *conversación global* con las autoridades y sociedades de los países donde operan: herramientas de diplomacia pública, comunicación persuasiva, las nuevas tecnologías de la comunicación, redes sociales, etc.

Finalmente, otra posible línea de investigación sería la siguiente:

- El estudio del proceso evolutivo y de adaptación del Estado Español y sus mecanismos de diplomacia económica al actual entorno de confluencia entre los intereses públicos y privados, así como el estudio de la incidencia o del peso que tienen sus actuales recursos en embajadas, consulados, etc. para el aumento de la internacionalización empresarial gracias a su diplomacia comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, M. (2012): *Inteligencia Empresarial. Cómo mejorar su IQ Empresarial*, EY-México.
- AENOR (2011): *Norma UNE 166006:2011. Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*, Comité de Investigación y Desarrollo (16 de marzo).
- AGUILAR, F. (1967): *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan.
- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J., DUERR, E. y DOWD L. (1994): *International Marketing and Export Management*, 2ª ed., Cambridge, Addison-Wesley.
- ALLARD, G. y TRABANT, A. (2006): *La tercera vía: en la frontera entre público y privado. Public-Private Partnerships*, Madrid: Cátedra económico - financiera del Centro PwC & IE del Sector Público.
- ÁLVAREZ, M.I. y DE MONTALVO, F. (2014): "Los lobbies en el marco de la Unión Europea: Una reflexión a propósito de su regulación en España", *UNED. Teoría y Realidad Constitucional*, nº 33, pp. 353-376.
- ALSOP, R. J. (2004): *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation. Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset*, Nueva York, Free Press.
- ALVIRA, R., GHIRETTI, H. y HERRERO, M. (eds.) (2006): *La experiencia social del tiempo*, Pamplona, Eunsa, pp. 291-330.
- ANHOLT, S. (2011): "Beyond the Nation brand: The Role of Image and Identity in International Relations", *Brands and Branding Geographies*, 289-301.
- ANHOLT, S. (2007): *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Nueva York, Palgrave Macmillan.
- ANSOFF, H.I. (1975): "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, vol. 18, nº 2 (Winter), pp. 21-33.
- APRI (AA.VV.) (2014): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón.
- ARGENTI, P. (2003): *Corporate Communication*. Nueva York, McGraw-Hill/Irwin.
- ARONCZYK, M. (2013): *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, New York: OUP.
- ASQUER, A. (2012): "What is Corporate Diplomacy? And, Why does it Matter?", *Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 4, nº 3 (otoño), pp. 53-63.

- AXELROD, M. (1975): "10 essentials for good qualitative research", *Marketing News*, vol. 8, pp. 10-11.
- BARNETT, M., JERMIER, J. y LAFFERTY, B. (2006): "Corporate Reputation: The definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, 9 (1), pp. 23-38.
- BARNETT, M., POLLOCK, T. (eds.) (2012): *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford, OUP.
- BARON, D.P. (1999): "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics", *Business and Politics*, vol. 1, nº 1, pp. 7-34.
- BATH, D. (2010a): "Analyzing the Nonmarket Environment of Business: The (ia)<sup>3</sup> - Framework" (IE Business School DE2-114-I), Madrid, IE Business School <<https://static1.squarespace.com/static/55004e78e4b0c055a7a032a7/t/550b8048e4b0c859c95686cc/1426817096676/%28IA%293+Framework.pdf>>.
- BATH, D. y ALLEN, D.B. (2010b): "Lo que todo consejero delegado debería saber sobre estrategias ajenas al mercado", *Harvard Deusto Business Review* (junio), pp. 11-21.
- BACH, D. (2008): "Nonmarket Strategy: Winning beyond the market", *The Smart Manager* (Sept-oct), pp. 18-20.
- BATLLORI, G. (ed.) (2010): *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional*, Barcelona, Planeta.
- BENJUMEA Y CABEZA DE VACA, R. (2011): "Prólogo", P. Montañés et al.: *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall, pp. XIII-XV.
- BERGERON, P, HILLER, C. (2002): "Competitive Intelligence", *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, pp. 353-390.
- BERNHARDT, D. (1994): "Tailoring Competitive Intelligence to Executive Needs", *Long Range Planning*, vol. 27 (febrero), nº 1, pp. 5-17.
- BOLETÍN OFICIAL DE LAS CORTES (BOCG), núm. 44, de 5 de enero de 1978 <[http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L0/CONG/BOCG/BOC\\_044.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L0/CONG/BOCG/BOC_044.PDF)>
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE), núm. 77, de 31 de marzo de 2015, Sec. I. pp. 27259-27277. <<https://www.boe.es/boe/dias/2015/03/31/pdfs/BOE-A-2015-3444.pdf>>
- BONTHOUS, J. (1995): Intelligence as learning, *Competitive Intelligence Review*, vol. 6, nº 1, pp. 4-14.
- BONTIS, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision* 36, pp. 63-76.

- BROOKING, A. (1996): *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, Londres, International Thomson Business Press.
- BROWN, T.J., DACIN, P. A., PRATT, M.G. y WHETTEN, D.A. (2006): "Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34 (2), pp. 99-106.
- BRYANT, J. Y ZILLMANN, D. (eds.) (1996): *Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías*, Barcelona, Paidós.
- BRYMAN, A. y BELL, E. (2015): *Business Research Methods*, Oxford, OUP.
- BYERS, P. y WILCOX, J. (1991): "Focus group: A qualitative opportunity for researchers", *The Journal of Business Communication*, vol. 28, N. 1, pp. 63-78.
- CACHINERO, J. (2012): "Por fin, la reputación ya está aquí", J. Llorente, O. Cuenca et al.: *Innovación y reputación*, Madrid, d+i Llorente & Cuenca, pp. 24-41.
- CACHINERO (2011): "¿Qué quieren los reguladores", P. Montañés et al.: *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall, pp. 133-152.
- CALDER, B. (1977): "Focus group and the nature of qualitative marketing research", *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, pp. 353-364.
- CALDUCH, R. (1993): *Dinámica de la sociedad internacional*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- CAMUÑAS, A. (2010): "La diplomacia corporativa. De peculiar a última moda", N. Ibáñez (ed.), *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Aecid, pp. 123-127.
- 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*, Madrid, Colección Escuela Diplomática, pp. 107-117.
- CANO, J. (2007): *Business Intelligence: Competir con información*, Madrid, F. Banesto.
- CAPRIOTTI, P. (2009): *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago (Chile), Libros de la Empresa.
- CARBALLIDO DE MIGUEL, A. (2011), P. Montañés et al.: *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall, pp. 189-195.

- CAREY, S. (2010): "What Aid Does to a Country's Image", sección *The Interview, New African* (agosto/septiembre), pp. 94-96.
- CARRERAS, E., ALLOZA, A. y CARRERAS, A. (2013), *Reputación corporativa*, Madrid, LID.
- CARRIÓN, M. (2011): "Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa", *Documentos de Estrategia T04/2011*, Tesis de Marta Carrión, Corporate Excellence, pp. 1-6.
- CARRIÓN, M. (2013): *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*, Barcelona, Libros de Cabecera.
- CARROL, C. (ed.), (2011): *Corporate Reputation and the News Media. Agenda-Setting within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*, Nueva York, Routledge.
- CARSON, E., RANZI, R., WINEFIELD A. y MARSDEN, H. (2004): "Intellectual capital. Mapping Employee and Work Group Attributes", *Journal of Intellectual Capital* 5, pp. 443-463.
- CARTWRIGHT, D., BOUGHTON, P. y MILLER, S. (1995): "Competitive Intelligence Systems: Relationships to Strategic Orientation and Perceived Usefulness", *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, nº 4, pp. 420-434.
- CASADESÚS, M., HERAS, I. y MERINO, J. (2005): *Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad*, Madrid, Prentice Hall.
- CASADO, A., MÉNDIZ, A. y PELÁEZ, J. (2011): "Nuevos retos en la gestión de la reputación corporativa. Del Director de Comunicación al Chief Reputation Officer", *Actas del III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, Universidad de La Laguna, diciembre.
- CASADO, A. (2011): *The Chief Reputation Officer (CRO): Un Nuevo Modelo para la Reputación Corporativa*, Tesis Doctoral, Málaga, SP Universidad de Málaga.
- CASADO, F. (2012): "Nuevos retos y oportunidades para las multinacionales españolas en un mundo global y multipolar", J. Villafañe (coord.), *Informe anual 2012: La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Pearson, pp. 147-150.

- CASO, J.R. (2014): "Un día en la vida de un profesional del *lobby*", APRI (AA.VV.): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón, pp. 43-45.
- CASTELLS, M. (2009): *Communication Power*, Oxford/New York, OUP.
- CASTELLS, M. (2000): *La era de la información. Vol. I: la sociedad red*, Madrid, Alianza Ed.
- CASTELLS, M. (2008): "The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 1, pp. 78-93.
- CAVALLER, V. (2006): "Sistema de matricial d'indicadors per a l'anàlisi estratègica de la informació a les organitzacions: aplicació en un cas pràctic", *Tesis Doctoral*, Universitat de Barcelona.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (2008): *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*, Barcelona, Belloch.
- CHIPMAN, J. (2016): "Why Your Company Needs a Foreign Policy", *Harvard Business Review* (Septiembre), pp. 36-43. Artículo consultado el 27.08.2016.  
〈[https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy?utm\\_campaign=harvardbiz&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social)〉
- CODURAS, O. (2006): "Introducción", *Estudio sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa*, Madrid, IAI.
- CÓRDOVA, D. (2014a): "Lobby: vocación o formación", APRI (AA.VV.): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón, pp. 47-53.
- COSTA, J. (2004): *Dircom on-line. El Máster de Dirección de Comunicación a distancia*, Bolivia, Grupo Design.
- COX, K.; HIGGENBOTHAM, J. y BURTON, J. (1976): "Applications of focus group interviews in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 77-80.
- CPD (2016): "Defining public diplomacy", web del Center on Public Diplomacy, Annenberg, University of Southern California. Consultado el 11.09.2016.  
〈<http://uscpublicdiplomacy.org/page/what-pd>〉

- CROWNE, D. y MARLOW, D. (1964): *The Approval Motive*, Nueva York, John Wiley and son.
- CULVER, M. (2006): "Using Tactical Intelligence to Help Inform Strategy", *Strategy & Leadership*, vol. 34, nº 6, pp. 17-23.
- DE LA DEHESA, G. (2001): *Comprender la globalización*, Madrid, Alianza.
- DE LA FUENTE, J. y DE QUEVEDO, E. (2003): "The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries", *Corporate Reputation Review*, 5(4), pp. 280-301.
- DE QUEVEDO, E., DE LA FUENTE, J. M. y DELGADO, J. B., (2005): "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), pp. 81-97.
- DE SAN EUGENIO, J. (2013): "Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales", *Revista de Estudios Sociales* (mayo-agosto), Universidad de los Andes, pp. 145-157.
- DEL ÁGUILA, R. (ed.) (2008): *Manual de Ciencia Política*, Madrid, Trotta.
- DELGADO-VERDE, M. et al (2011): "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, pp. 207-221.
- DERIAN, J. (1987): *On Diplomacy: A Genealogy of Western Estrangement*, Oxford, Blackwell.
- DINNIE, K. (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Oxford, Butterworth.
- DURÁN, J. J. (2016): "Dimensión geográfica de la inversión directa exterior desde una perspectiva española", *ECONOMISTAS DE MADRID, C., "España 2015. Un balance"*, *Economistas*, nº Extra 146/147, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, pp. 142-151.
- DUVERGER, M. (1997): *Introducción a la Política*, Barcelona, Ariel.
- ECONOMISTAS, C. (2016): "España 2015. Un balance", *Economistas*, nº Extra 146/147, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid.



- EDVINSSON, L., MALONE, M.S. (1999): *El Capital Intelectual. Cómo Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- EOI, IAI y MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (MITC), (2010): *Nuevos Modelos de gestión y de función para los Responsables de Comunicación: estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*, Madrid, EOI.
- ESKEW, M. (2006): "Corporate Diplomacy", *Leadership Excellence*, 23 (4), pp. 5-6.
- EUROPA.EU (2016): "Registro de Transparencia. Estadísticas".  
<<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=es&action=prepareView>> Consultado el 29.03.2016.
- FAHEY, L. (1999): *Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, Outperforming*, New York, Wiley.
- FANJUL, E. (2013): "La diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa", *ARI 11/2013* (9 de abril) Real Instituto Elcano.  
<[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari11-2013-fanjul-diplomacia-comercial-internacionalizacion-empresa-economia](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari11-2013-fanjul-diplomacia-comercial-internacionalizacion-empresa-economia)>
- FARIAS, P. y FARIAS BATTLE, P. (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*, Madrid, UCM.
- FERBER, R. (ed.) (1976): *Handbook of Marketing Research*, N. York, McGraw Hill
- FERN, E.F. (1982): "The use of focus groups for idea generation: The effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 1-3.
- FERNÁNDEZ, I. y DE LA FUENTE, D. (2005): "Aplicación de la técnica del *Focus Group* en la detección de áreas de investigación dentro del nuevo campo de la logística inversa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 3, pp. 115-127.
- FINK, A. y SCHLAKE, O. (2000): "Scenario Management. An Approach for Strategic Foresight", *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, nº 1, pp. 37-45.

- FLEISHER, C. (2001): "An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence (CI)", FLEISHER, C. y BLENKHORN, D.: *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT:, Quorum, pp. 3-18.
- FLEISHER, C. y BENSOUSSAN, B. (2007): *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson.
- FLEISHER, C. y BLENKHORN, D. (2001): *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, CT, Quorum.
- FOMBRUN, C. J. (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, C. (2001): "Corporate Reputation as economic assets", M. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, USA: Blackwell.
- FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C.B.M. (2003): *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Nueva Jersey, Prentice Hall/Financial Times.
- FOMBRUN, C. (2012): "The Building Blocks of Reputation", Reputation Institute: Reputation Management Training (febrero-abril). Material de clase.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M., (1990): "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, nº 3, pp. 233-258.
- FORÉTICA (2008): *Informe Anual 2008. Evolución de las Responsabilidad Social de las Empresas en España*, Madrid, Forética.
- FRANÇAIS, A. (2000): "El Crepúsculo del Estado-Nación. Una interpretación histórica en el contexto de la globalización", *Gestión de las Transformaciones Sociales - MOST, Documentos de debate de la UNESCO - nº 47* <<http://www.unesco.org/most/francais.htm>>
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FRIEDEN, J. y LAXE, D. (eds.) (2000): *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth*, Philadelphia, Psychology Press.
- FULD, L. (1995): *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors*, New York, Wiley.

- GALÁN, J.I. y SÁNCHEZ, M.J. (2007): "La relación entre la estrategia y la estructura: un estudio de la coherencia en el contexto español", *Decisiones Estratégicas*, XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, pp. 506-516.
- GARCÍA, D. (1998): *Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio*, Buenos Aires, Ariel.
- GARCÍA, J. F. (2008): "Modelos de regulación del lobby en Derecho comparado", *Revista Chilena de Derecho*, vol. 35, nº 1, pp. 107-134.
- GARCÍA, L. (coord.) (2012): *Empresas y empresarios en la economía global*, Revista Electrónica Mediterráneo Económico, nº 21 (junio), Fundación Cajamar.  
<<http://publicaciones.fundacioncajamar.com/index.php/me/issue/view/36/showToc>>
- GARCÍA ALSINA, M. (2011): *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*, Tesis doctoral (Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació), Barcelona, UOB.
- GARICANO, T. (2011): "El Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa", *Investigaciones y publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo*, Madrid, IE Business School, pp. 79-132.
- GERRARD, M (2001): "Public-Private partnerships: What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations?", *Finance and Development* (septiembre), vol. 38, nº 3.
- GIL, S., LLORCA, R. y MARTÍNEZ, J. (2008): "Measuring the Impact of Regional Export Promotion: The Spanish Case," *Papers in Regional Science*, Wiley Blackwell, vol. 87(1), pp. 139-146, 03.
- GILAD, B. y GILAD, T. (1988): *The Business Intelligence System. A New Tool for Competitive Advantage*, New York, AMACOM.
- GILBOA, E. (2000): "Mass Communication and Diplomacy: A Theoretical Framework", *Communication Theory*, 10, 3, pp. 275-309.
- GIMBERT, X. (2010): "Estrategias", G. BATLLORI (ed.): *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional*, Barcelona, Planeta, pp. 361-392.
- GLASSER, B.G. y STRAUSS, A.L. (2012): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, Nueva York.

- GOLDMAN, A.E. (1962): "The group depth interview", *Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 61-68.
- 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*, vol. 5, nº 9 (agosto), pp. 81-92.
- GRANHAM, N. (1990): *Capitalism and Communication*, Londres, Sage.
- GREGORY, B. (2005): *Public Diplomacy and Strategic Communication: Cultures, Firewalls, and Imported Norms*, ponencia presentada en el Congreso de la American Political Science Association sobre Comunicación Internacional y Conflictos, Chicago (agosto).
- GREGORY, B. (2008): "Public Diplomacy: Sunrise of an Academic Field", *The ANNALS of the American Academy of Political Science*, 616 (1), pp. 274-290.
- GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Madrid, Pirámide.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategia de multinacionalización de la empresa y política de empresa*, Madrid, Pirámide.
- GUMMENSSON, E. (2004): "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), pp. 136-148.
- GUTIÉRREZ, C. (2010): *¿Qué es el Derecho Internacional? ¿Y la Unión Europea?*, Murcia, Diego Marín.
- HAYTON, J.C. (2005): "Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures", *R&D Management* 35, pp. 137-155.
- HELD, D. (2000). "Hay que regular la globalización? La reinención de la política", *Claves de la razón práctica*, 99, enero/febrero.
- HENISZ, W.J. (2014a): *Corporate Diplomacy. Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*, Sheffield, Greenleaf.
- HENISZ, W.J. (2014b): "Why Firms underinvest in Public Relations", *The European Financial Review* (20 de agosto).  
<<http://www.europeanfinancialreview.com/?p=3039>> Consult. el 24/10/2015.

- HERMAN, E. (1997): *The Global Media: The New Missionaries of Corporate Capitalism*, Nueva York, Casell.
- HERRING, J. (1988): "Building a Business Intelligence System", *Journal of Business Strategy*, vol. 9, nº 3, pp. 4-9.
- HERRING, J. (1999): "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", *Competitive Intelligence Review*, vol. 10 (2), pp. 4-14.
- HERTER, C.A. (1966): "Corporate Diplomacy in Foreign Countries: A Challenge to American Business", *Vital Speeches of the Day* (15/04), vol. 32 (13), pp. 407-409.
- HILL, L. (1999): "What it really Means to Manage: Exercising Power and Influence", *Harvard Business School Cases*, (agosto), pp. 1-4.
- HILLMAN, A. y HITT, M. A. (1999): "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, 825-842.
- HIRSCH, J. (2003): *Historia social y general. Temas especiales: ¿Qué es la globalización?*, Buenos Aires, CECESO.
- HOCKING, B. (2005): "Rethinking the 'new' public diplomacy", *The New Public Diplomacy*, MELISSEN, J. (ed.), New York, Palgrave, pp. 28-46.
- HUTCHEON, L. (2002): *The Politics of Postmodernism*, Nueva York, Routledge.
- IBÁÑEZ, N. (ed.) (2010): *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Contrastes Culturales.
- IGNATIUS, A. (2016): "Thriving in a Volatile Global Landscape", *Harvard Business Review*, pp. 10. Artículo consultado el 27.08.2016.  
<<https://hbr.org/2016/09/thriving-in-a-volatile-global-landscape>>
- IRANZO, S. (2008): *Introducción al riesgo-país*, Serie Documentos Ocasionales, nº 0802, Madrid, Banco de España.
- JEREZ, M. (2008): "Los grupos de presión", DEL ÁGUILA, R. (ed.): *Manual de Ciencia Política*, Madrid, Trotta, pp. 291-318.
- JIMÉNEZ-UGARTE, J. (2006): "Diplomacia pública, el caso español", *Política Exterior*, 110 (marzo-abril), pp. 187-196.
- JIMENO, M. (2009): "El efecto Obama y la diplomacia pública de EE.UU.: de Bush a Obama", *Doc. de Trabajo 44/2009* (28 de julio), Real Instituto Elcano.

- <[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/imagen+de+espana/dt44-2009](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt44-2009)> Consultado el 28.12.2015.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, nº 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, nº 3 (octubre), pp. 305-322.
- KAHANER, L. (1997): *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move your Business to the Top*, New York, Simon & Schuster.
- KOBRIN, S. J. (2014): "Corporate Diplomacy: Why Firms need to Build Ties with External Stakeholders" (5 de mayo). Consultado el 24.10.2015.  
<<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/building-relationships-external-stakeholders-2>>
- KOSTECKI, M. y NARAY, O. (2007): "Commercial Diplomacy and International Business", *Discussion Papers in Diplomacy*, La Haya, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.
- KOSTERS, M.J. (2013): *The Future of Commercial Diplomacy*, Master thesis, University of Twente, the Netherlands.
- KOTOROV, R. P. (2001): "The Strategy Wheel: a Method for Analysis and Benchmarking for Competitive Strategy", *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, nº 3, pp. 21-30.
- KPMG (2013): *Beyond the Law. Estudio global de KPMG sobre cómo los In-House Counsel gestionan el riesgo de disputas y otros riesgos asociados a la actividad empresarial*, KPMG Asesores, S.L.  
<<https://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/Beyond-the-law-ES.pdf>>
- KRUEGER, R. (2000): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, London, Sage.
- LA PORTE, T. (2006): "Información en tiempo real y diplomacia pública", *La experiencia social del tiempo*, ALVIRA et al. (eds.), Pamplona, Eunsa, pp. 291-330.

- LA PORTE, T. (2007): "La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional", *Comunicación y Sociedad*, vol. XX, nº 2, pp. 23-59.
- LA PORTE, T. (2012): "The Impact of 'Intermestic' Non-State Actors on the Conceptual Framework of Public Diplomacy", *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 7 (núm. 2), pp. 441-458.
- LACKMAN, L., SABAN, K. y LANASA, J. M. (2000): "Organizing the Competitive Intelligence Function: a Benchmarking Study", *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, nº 1, pp. 17-27.
- LEE, D. (2004): "The Growing Influence of Business in U.K. Diplomacy", *International Studies Perspectives*, 5, pp. 50-54.
- LEE, D. y RUËL, H. (2012): "Commercial Diplomacy and International Business: Merging International Business and International Relations", H. RUËL (ed.), *Commercial Diplomacy and International Business: a Conceptual and Empirical Exploration (Advanced Series in Management, 9)*, Bingley, Emerald, pp. xiii-xix.
- LEILAERT, P.J.C., CANDRIES, W. y TILMANS, R. (2003): "Identifying and management IC: a new classification", *Journal of Intellectual Capital* 4, pp. 202-214.
- LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* (mayo-junio), pp. 92-102. Versión en castellano en LEVITT, T. (1983): "La globalización de los mercados", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 49-64.
- LEWIS, D. (1998): "Iterative triangulations: A theory development process using case studies", *Journal of Operations Management*, vol. 16, pp. 455-469.
- LIU, C., WANG, C. (2008): "Forecast Competitor Service Strategy with Service Taxonomy and CI Data", *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, pp. 746-766.
- LLOYD, S. (2011): "Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice", *Corporate Reputation Review*, vol. 14 (3), pp. 221-233.
- LLORENTE & CUENCA, C. (2015), "Inteligencia Estratégica y empresas: Conocer, comprender, actuar, influir", *Uno*, nº 19 (febrero), Madrid, d+i Llorente & Cuenca.

- LLORENTE, J.A. (2011): "La diplomacia corporativa", *Gestión. Economía y Sociedad* (octubre), pp. 49-50.
- LLORENTE, J.A., CUENCA, O. et al. (2012): *Innovación y reputación*, Madrid, d+i Llorente & Cuenca.
- LÓPEZ DONAIRE, B. (2015): "Comentario a la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo", PRESIDENCIA, *Gabilex, Revista del Gabinete Jurídico de Castilla-La Mancha*, nº 2 (junio), Gobierno de C.-LM, Junta de Comunidades de C.-LM, pp. 195-204.
- LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, Ariel.
- LUOSTARINEN, R. (1979): *The internationalization of the firm*, Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- MAEC (2016): "Diplomacia económica", web del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. Entrada consultada el 11.09.2016.  
〈<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DiplomaciasigloXXI/Paginas/DiplomaciaEconomica.aspx>〉
- MANFREDI, J.L. (2014): "Competencias para la nueva diplomacia global", PÉREZ DE ÁGREDÁ et al.: *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, Seminario de la Escuela Diplomática de España (sept.), Madrid, MAEC, pp. 20-29.
- MANFREDI, J.L. (2015): "Diplomacia corporativa para el liderazgo global", *Las Escuelas de negocio y el futuro de la educación, Blogs Cinco Días* (15 de abril)  
〈<http://blogs.cincodias.com/escuelasdenegocio/2015/04/diplomacia-corporativa-para-el-liderazgo-global.html>〉 Consultado el 24.10.2015
- MANFREDI, J.L. (2012): "Diplomacia corporativa y alta dirección", *Las Escuelas de negocio y el futuro de la educación, Blogs Cinco Días* (23 de julio)  
〈<http://blogs.cincodias.com/escuelasdenegocio/2012/07/diplomacia-corporativa-y-alta-direcci%C3%B3n.html>〉 Consultado el 24.10.2015
- MARTÍN, F., (1995): *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la Dirección de Comunicación*, Salamanca, Universidad de Salamanca.
- MARTÍN, I. (2015): "Las oportunidades de la inteligencia en la empresa: cómo implementarla", LLORENTE & CUENCA (2015), "Inteligencia Estratégica y empresas: Conocer, comprender, actuar, influir", *Uno*, nº 19 (febrero), Madrid, d+i Llorente & Cuenca, pp. 15-16.



- MARTÍN, P. (2012): "Multinacionales en acción", Tamames, R. (coord.), *La economía internacional en el siglo XXI*, Revista Electrónica *Mediterráneo Económico*, nº 22 (septiembre), Fund. Cajamar, pp. 102-112.  
<<http://publicaciones.fundacioncajamar.com/index.php/me/article/view/598/613>>
- MARIZ, S. (2014): "El lobby y la internacionalización de empresas españolas", APRI (AA.VV.): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón.
- MARTÍNEZ, A. (2014): "La función diplomática", VV.AA.: *España y la práctica del Derecho Internacional. LXXXV Aniversario de la Asesoría Jurídica Internacional del MAEC*, Madrid, Colección Escuela Diplomática, pp. 335-354.
- MASSON, J. L. (2005): *Inteligencia competitiva. Bases teóricas y revisión de literatura*, Barcelona, UAB.
- MATHEWS, J. T. (1997): "Power Shift", *Foreign Affairs* (ene-feb). Cons. 10/1/2016.  
<<https://www.foreignaffairs.com/articles/1997-01-01/power-shift>>.
- MCCUTCHEON, D. y MEREDITH, J. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 239-256.
- McPHAIL, T. (ed.) (2010): *Global Communication, Theories, Stakeholders, and Trends*, Malden, MA, Wiley-Blackwell.
- MENDES DE ALMEIDA, P. (1980), "A Review of Group Discussion Methodology", *European Research*, vol. 8, nº 3, pp. 114-20.
- MENDOZA, X. (coord.) (2015): *Estrategias de globalización de las multinacionales españolas. Cuarto informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*, Barcelona, ESADE.
- MENDOZA, X. (2015): "La inversión internacional de las empresas españolas y la evolución de sus filiales en el exterior (2004-2013)", MENDOZA, X. (coord.), *Estrategias de globalización de las multinacionales españolas*, Barcelona, ESADE, pp. 51-80.
- MERCIER, A. (2007): "Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States", *Discussion Papers in Diplomacy*, nº 108, La Haya, The Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.
- MERTON, R.; FISKE, M. y KENDALL, P. (1990): *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*, London, Collier MacMillan.

- MILLER, J.P. (2000): *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, Medford, New York, CyberAge.
- MIN. DE DEFENSA (ed.) (2013): *La inteligencia económica en un mundo globalizado, Cuadernos de Estrategia*, 162, Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- MINHAP (2016): "Incompatibilidades de personal al servicio de las Administraciones Públicas", *web del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Sección de Gestión de Incompatibilidades*. Consultado el 09.07.2016. <[http://www.seap.minhap.es/web/areas/funcion\\_publica/etica/Personal\\_normal.html](http://www.seap.minhap.es/web/areas/funcion_publica/etica/Personal_normal.html)>
- MONERRIS, A. (2008): "Place branding: Consideraciones y reflexiones iniciales", Contenidos orientativos acerca de la gestión de *place brands*, presentación en *SlideShare* (18.05), pp. 8. <<http://es.slideshare.net/Monerris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-bsicos>> Material consultado el 16.02.2016.
- MONTAÑÉS, P. et al. (2011): *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall.
- MONTANÉS, P. (2011): "Distinguiendo a los que mandan por lo que quieren", P. Montañés et al.: *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall, pp. 19-30.
- MORGAN, D. L. (1996): "Focus Groups", *Annual Review of Sociology*, nº 22 (agosto), pp. 129-52.
- MORGAN, N., PRITCHARD, A. y PRIDE, R. (coord.) (2011): *Destination Brands. Managing Place Reputation*, Oxford, Elsevier.
- MORILLAS, J. (2000): "La diplomacia económica. La otra mediación del Estado en el mercado", *Boletín Económico del ICE*, nº 2.664 (18 de septiembre al 1 de octubre), pp. 41-44.
- MULDOON, J. P. J. (2005): "The Diplomacy of Business", *Diplomacy and Statecraft*, 16, 341-359.
- MURCIANO, M. (1992): *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*, Barcelona, Bosch Casa Editorial.
- MURO, I. (2006): *Globalización de la información y agencias de noticias. Entre el negocio y el interés general*, Barcelona, Paidós.
- MUSTERS, R., ELLORA-JULIE, P. y RAMKUMAR, S. (2013): "Organizing the Government Function for Impact", *McKinsey Quarterly* (noviembre) <<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate->

- finance/our-insights/organizing-the-government-affairs-function-for-impact>
- NARAY, O. (2008): "Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview", Conference Paper, 7th World Conference of TPOs, La Haya, Países Bajos. <[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade\\_Support\\_Institutions/TPO\\_Network/Content/Conferences/2008/NarayConference\\_paper.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade_Support_Institutions/TPO_Network/Content/Conferences/2008/NarayConference_paper.pdf)>
- NAVARRO, J. y GARCÍA, L. (2015): "Gestión de la influencia: inteligencia y asuntos públicos", LLORENTE & CUENCA (2015), "Inteligencia Estratégica y empresas: Conocer, comprender, actuar, influir", *Uno*, nº 19 (febrero), Madrid, d+i Llorente & Cuenca, pp. 37-39.
- NETEQUITY, (2011): *Necesidades de formación en Reputación Corporativa de las Empresas Españolas*, febrero 2011, Madrid, NetEquity y FRC.
- NOLAN, J. (1999): *Confidential: Uncover your Competitor's Secrets Legally and Quickly and Protect Your Own*, New York, Harper Business.
- NOYA, JAVIER (2007): *Diplomacia pública para el siglo XXI*, Barcelona, Ariel.
- OLIER, E. (2013): "Inteligencia estratégica y seguridad económica. Introducción", Ministerio de Defensa (ed.), *La inteligencia económica en un mundo globalizado, Cuadernos de Estrategia*, 162, Instituto Español de Estudios Estratégicos, pp. 9-33.
- OLIVER, A. (2010): "La necesidad de un enfoque público-privado para la diplomacia corporativa española", Ibáñez, N. (ed.), *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Aecid, pp. 57-63.
- ONTIVEROS, E. y S. BALIÑA (2012): "La internacionalización de la economía española", L. García (coord), *Empresas y empresarios en la economía global*, Revista Electrónica *Mediterráneo Económico*, nº 21 (junio), F. Cajamar, pp. 121-138.
- <<http://publicaciones.fundacioncajamar.com/index.php/me/article/view/553>>
- ORDEIX-RIGO, E. y DUARTE, J. (2009): "From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence", *American Behavioral Scientist*, 53 (4), pp. 549-564.

- OXELHEIM, L. y WIHLBORG, C. (2008): *Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty*, New York, OUP.
- PALOMARES, G. (2004): *Relaciones Internacionales en el siglo XXI*, Madrid, Tecnos.
- PALOP, F. (2013): "La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado", Ministerio de Defensa (ed.): *La inteligencia económica en un mundo globalizado, Cuadernos de Estrategia*, 162, Instituto Español de Estudios Estratégicos, pp. 135-176.
- PEREIRA, J. (coord.) (2009): *Historia de las relaciones internacionales contemporáneas*, Barcelona, Ariel.
- PÉREZ, A. (2012): "El ladrillo revive en el extranjero", *Capital*, nº 136 (enero), Madrid, DIXI Press, pp. 82-87.
- PÉREZ DE ÁGRED A, E., RUBIO, R. y MANFREDI, J.L. (2014): "La Diplomacia Pública como reto de la política exterior", Seminario de la Escuela Diplomática de España (sept.), Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- PETTIGREW, A. (1988): "Longitudinal field research on change: Theory and practice", artículo presentado en la *National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations*, Austin, Texas.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2002): "Entry Modes in the Internationalization of the Spanish Hotel Industry. An Empirical Approach", *Proceedings of 28th EIBA Conference*, December 8-10, Athens.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2002a): "Estrategias de Internacionalización en el Sector Hotelero Español", *La Actividad Turística Española en 2001*, AECIT, pp. 167-177.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*, Madrid, Pearson Educación.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004a): "La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional", *Universia Business Review*, nº 3, tercer trimestre, pp. 84-101.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004b): "La internacionalización de la industria hotelera española", *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp. 193-206.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
- PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.

- PORTER, M. E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- POST, J., SACHS, S. y PRESTON, L. (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, CA, Stanford Univ. Press.
- PRESIDENCIA, C. (2015): *Gabilex, Revista del Gabinete Jurídico de Castilla-La Mancha*, nº 2 (junio), Gobierno de C.-LM, Junta de Comunidades de C.-LM.
- QUIRÓS, F. (1998): *Estructura internacional de la información. El poder mediático en la era de la globalización*, Madrid, Síntesis.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Los Gabinetes de Comunicación*, Barcelona, Bosch.
- REIXACH, J. M. (2010): "Los nuevos embajadores", Ibáñez, N. (ed.), *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Aecid, pp. 115-121.
- REPUTATION INSTITUTE (2012): *Reputation Management Training* (febrero-abril), Nueva York.
- REUVERS, S. y RUËL, H. (2012): "Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications", *Advanced Series in Management*, 9, pp. 1-27.
- RIALP, A. (1997): *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*, Tesis Doctoral, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005a): "El fenómeno de las empresas rápidamente internacionalizadas: una revisión comentada de la literatura a nivel internacional y nacional", J. J. DURAN (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Madrid, Minerva Ed., pp. 47-82.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005): "Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español", *Claves de la Economía Mundial*, 5ª ed., Madrid, ICEXICEI, pp. 99-108.
- RIALP, A., MARTÍNEZ, P. C. y RIALP, J. (2005b): "El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso", *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, nº 2, número especial, pp. 95-116.
- RIORDAN S. (2014): "Business Diplomacy. Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment", *Diplomacy and Foreign Affairs, Policy Brief*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', pp. 1-6.

- RITTER, M., (2009): "La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del Dircom", J. Costa (ed.), *Dircom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*, Barcelona, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 65-75.
- RIZOPOULOS, Y. y SERGAKIS, D. (2010): "MNEs and Policy Networks: Institutional Embeddedness and Strategic Choice", *Journal of World Business*, 45(3), 250-256.
- ROBERTS, P. y DOWLING, G., (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 12, pp. 1077-1093.
- RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, B. (2011): "El management de los stakeholders", P. Montañés et al.: *Aquí, ¿quién manda?*, Madrid, Prentice Hall, pp. 1-17.
- ROSE, A. K. (2005): "The Foreign Service and the Foreign Trade: Embassies as Export Promotion", *The National Bureau of Economic Research, Working Paper* nº 11111 (febrero). <<http://www.nber.org/papers/w11111.pdf>>
- ROOS, G. y ROOS, J. (1997): "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning* 30, pp. 413-426.
- ROTHBERG, H. y ERICKSON, S. (2005): *From knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*, Woburn, MA, Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- RUËL, H. (ed.) (2012): *Commercial Diplomacy & International Business: a Conceptual and Empirical Exploration (Advanced Series in Management, Volume 9)*, Bingley (UK), Emerald Group.
- RUËL, H., LEE, D. y VISSER, R. (2012): "Commercial Diplomacy and International Business: Inseparable Twins?", *AIB Insights*, vol. 13, nº 1, pp. 14-17.
- RUËL, H. (2013): "Diplomacy means business", *Windesheimreeks kennis en Onderzoek*, nº 46 (noviembre). Discurso inaugural de aceptación del puesto como Profesor Titular de *International Business*, Universidad Windesheim de Ciencias Aplicadas (Zwolle, Países Bajos).
- RUËL, H. y ZUIDEMA, L. (2012): "The Effectiveness of Commercial Diplomacy. A Survey among Dutch Embassies and Consulates", *Discussion Papers in Diplomacy*, nº 123 (marzo), Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

- SÁNCHEZ, Á. (2002): *La internacionalización de la economía española hacia América Latina. Los elementos determinantes en el inicio y la consolidación del proceso*, Burgos, Universidad de Burgos.
- SÁNCHEZ, J. R., (1989): *Marketing-Comunicación*, Madrid, Ciencia 3 Distribución.
- SÁNCHEZ, P. (2013): "La diplomacia comercial en el centro de la diplomacia económica española", *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, pp. 345-362.
- SANDMAN, M. (2000): "Analytical Models and Techniques", MILLER, J., *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, Medford, NJ, CyberAge, pp. 69-95.
- SANER, R., YIU, L., y SØNDERGAARD, M. (2000): "Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), pp. 80-92.
- SANER, R. y YIU, L. (2003): "International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times", *Discussions Papers in Diplomacy*, nº 84 (enero), Netherlands Institute of International Relations "Clingendael".
- 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), pp. 298-312.
- SCHULER, D., REHBEIN, K., y CRAMER, R. (2002): "Pursuing Strategic Advantage through Political Means: A Multivariate Approach", *The Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 659-672.
- SEGURA I MAS, A. (2016): "Del Acuerdo Sykes-Picot al Estado Islámico", *Política Exterior* nº 171 (mayo-junio). Artículo consultado el 11.09.2016. <<http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/del-acuerdo-sykes-picot-al-estado-islamico>>
- SILVERMAN, D. (ed.) (2006): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, Londres, Sage.
- SNOW, N. (2010): "Public Diplomacy: New Dimensions and Implications", *Global Communication. Theories, Stakeholders, and Trends*, McPHAIL, T. (ed.), Malden, MA, Wiley-Blackwell, pp. 84-102.
- SNOW, N. y TAYLOR, P. (eds.) (2009): *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York and London, Routledge.

- STEGER, U. (2003): *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*, Chichester, John Wiley & Sons.
- STEWART, D. y SHAMDASANI, P. (1990): *Focus Groups: Theory and Practice*, London, Sage.
- STEWART, T.A. (1998): *La Nueva Riqueza de las Naciones: El Capital Intelectual*, Buenos Aires, Ed. Granica.
- STOPFORD, J., STRANGE, S. y HENLEY, J. (1998): *Rival States, Rival Firms. Competition for World Market Shares*, Cambridge, CUP.
- STRANGE, S. (2000): "States, Firms, and Diplomacy", FRIEDEN, J. y LAKE, D. (eds.): *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth*, Philadelphia, Psychology Press, pp. 60-67.
- SVEIBY, K.E. (2000): *Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Naciones. Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para Crear Valor*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- TAMAMES, R. (coord.) (2012): *La economía internacional en el siglo XXI*, Revista Electrónica Mediterráneo Económico, nº 22 (septiembre), Fundac. Cajamar. <<http://publicaciones.fundacioncajamar.com/index.php/me/issue/view/58/showToc>>
- TIJERAS, R. (2000): *Lobbies. Cómo funcionan los grupos de presión españoles*, Madrid, Temas de Hoy.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESPAÑA (2014): *Una evaluación del lobby en España. Análisis y propuestas (24.09)*, Consultado el 29.03.2016. <[http://webantigua.transparencia.org.es/estudio\\_lobby/spain\\_lobbying\\_esp\\_final.pdf](http://webantigua.transparencia.org.es/estudio_lobby/spain_lobbying_esp_final.pdf)>
- TRUJILLO, E. (2010): "La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial. Caso Sol Meliá", N. Ibáñez (ed.), *Contrastes: Nuevas formas de poder*, nº 59, Valencia, Aecid, pp. 99-113.
- TYNAN, A. y DRAYTON, J. (1988): "Conducting Focus Groups -A Guide for First-time Users", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 6, nº 1, pp. 5-9.
- UNCTAD (2015): *World Investment Report 2015. Reforming International Investment Governance*, Geneva, UN Publication. <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf)>



- UREÑA, D. (2014): "Las diez cualidades del buen *lobista*", APRI (AA.VV.): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón, pp. 55-59.
- VALIENTE, J. (2014): "Las estrategias de *public affairs*", APRI (AA.VV.): *El lobby en España. ¿Asignatura pendiente?*, Granada, Algón, pp. 37-42.
- 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?*, Granada, Algón, pp. 107-119.
- VAN HAM, P. (2004): "Where is Place Branding Heading", *Place Branding* 1, nº 1, pp. 12-35.
- VAN RIEL, C. (2012): *Alinear para ganar*, Madrid, LID.
- VAN RIEL, C. y FOMBRUN, C. (2007): *Essentials of Corporate Communications. Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Nueva York, Routledge.
- VERDÚ, V. (2003): *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*, Barcelona, Anagrama.
- VILARIÑO, E. (1987): *Curso de derecho diplomático y consular*, Madrid, Tecnos
- VILARIÑO, E. (2011): *Curso de derecho diplomático y consular*, Madrid, Tecnos.
- VILARIÑO, E. (2014): "La función consular", VV.AA.: *España y la práctica del Derecho Internacional. LXXXV Aniversario de la Asesoría Jurídica Internacional del MAEC*, Madrid, Colección Escuela Diplomática, pp. 355-360.
- VILLAFANE, J. (2010): "Internacionalización y reputación: influencia de la internacionalización en la reputación de las multinacionales españolas", Villafañe, J. (coord.), *Informe anual 2010: La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Pearson, pp. 89-115.
- VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J. (coord.) (2010): *Informe anual 2010: La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Pearson.
- VILLAFANE, J. (coord.) (2012): *Informe anual 2012: La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Pearson.

- VILLAGRA, N. y S. CARCELÉN, (2004): "Gestión Estratégica de los Intangibles Empresariales", *Revista Antiguos Alumnos del IEEM*, Universidad de Montevideo, vol. 7, nº 3, pp. 103-113.
- VILLAREAL, O. (2005): "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, nº 2 (Año 2005), pp. 55-73.
- VIZCAINO, M. (2010): "Riesgo de Reputación: Revisión Teórica y aproximación a su valoración", *Revista Galega de Economía*, Vol. 19, No. 1
- VUORI, V. (2006): "Methods of Defining Business Information Needs, *Frontiers of e-Business Research ICEB+ eBRF*, pp. 311-319.  
<<http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2006/defevent/papers/cr1048.pdf>>
- VV.AA. (2014): *España y la práctica del Derecho Internacional. LXXXV Aniversario de la Asesoría Jurídica Internacional del MAEC*, Madrid, Colección Escuela Diplomática
- VV.AA (2012). *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, Madrid, Colección Escuela Diplomática.
- WATKINS, M. (2007): "The Rise of Corporate Diplomacy (Finally!)", *Harvard Business Review* (18 mayo) <<https://hbr.org/2007/05/the-rise-of-corporate-diplomac>> Visto el 24/10/2015.
- WELCH, J. (1985): "Researching marketing problems and opportunities with focus groups", *Industrial Marketing Management*, vol. 14, nº 4, pp. 245-253.
- WELLS, W. (1974): "Group Interviewing", FERBER, R.: *Handbook of Marketing Research*, Nueva York, McGraw Hill, pp. 133-146.
- WENDT, A. (1995): "Constructing International Politics", *International Security*, vol. 30, nº1, pp. 71-80.
- WENDT, A. (1999): *Social Theory of International Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- WILKINSON, S. (2006): "Focus Group Research", SILVERMAN, D. (ed.): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, Londres, Sage, pp. 177-95.
- WILKINSON, T. y BROUTHERS, L. (2006): "Trade Promotion and SME Export Performance", *International Business Review*, vol. 15, nº 1, pp. 233-252.

- WRIGHT, L. (1996): "Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese Firms", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, N. 6, pp. 59-65.
- XIFRA, J. (2004): "El lobbying", J.C. LOSADA, *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*, Barcelona, Ariel, pp- 155-173.
- XIFRA, J. (1998): *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000.
- YAKOP, M. y BERGEIJK, P. (2009): "The Weight of Economic and Commercial Diplomacy", *Working Paper* nº 478, La Haya, International Institute of Social Studies.
- YOUNDT, M.A., SUBRAMANIAM, M. y SNELL, S.A. (2004): "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns", *Journal of Management Studies* 41, pp. 335-361.
- ZELLER, R.A. y CARMINES, E. (1980): *Measurement in the Social Sciences: The Link Between Theory and Data*, Cambridge, CUP.
- ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D. y MORENO, A., (2010): *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe*, Bruselas, EACD, EUPRERA.

#### 7.1. ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

- AGENCIAS (2016): "Duraó Barroso ficha por Goldman Sachs como presidente no ejecutivo", *El País*, sección 'Economía' (08.07). Consultado el 06.09.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/07/08/actualidad/1468002508\\_119360.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/08/actualidad/1468002508_119360.html)>
- AGENCIAS (2009): "Una llamada de Obama para salvar Opel", *El País* (30.05). <[http://economia.elpais.com/economia/2009/05/30/actualidad/1243668775\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2009/05/30/actualidad/1243668775_850215.html)> Consultado el 10/1/2016.
- ALANDETE, D. (2009): "Kim Jong-il 'perdona' a las dos periodistas de EE.UU. tras la mediación de Bill Clinton", *El País*, sección 'Internacional' (04.08).

- [http://internacional.elpais.com/internacional/2009/08/04/actualidad/1249336803\\_850215.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2009/08/04/actualidad/1249336803_850215.html) Consultado el 05.09.2014.
- ARANA, I. (2016): "Australia cerrará su controvertido centro de refugiados de Manus", *El Mundo* (17.08). Consultado el 10.09.2016.  
<<http://www.elmundo.es/internacional/2016/08/17/57b41fdd268e3eb7358b45b4.html>>
- ARECHEDERRA, L. (2015): "Puertas giratorias, el viaje visible del político a la gestión privada", *ABC*, sección 'Economía' (01.06). Consultado el 07.09.2016.  
<<http://www.abc.es/economia/20150601/abci-puertas-giratorias-politicos-201505292141.html>>
- ARRIETA, E. (2016): "Zuckerberg apoya a Apple en su polémica frente al FBI", *Expansión* (22/02)], <<http://www.expansion.com/economia-digital/mobile-world-congress/2016/02/22/56cb6e5a46163f29268b4622.html>> C. 26/02/2016.
- APR (2016): "24-hour strike at container terminals Rotterdam" (08.01), página web de la Autoridad Portuaria de Rotterdam. Noticia consultada el 23.03.2016.  
<<https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/24-hour-strike-at-container-terminals-rotterdam-0>>
- BAJO, F. (2016): "Estados Unidos y España, una relación en datos", *Valores Digital* (08.07) <<http://www.valoresdigital.es/estados-unidos-y-espana-una-relacion-en-datos/#.V9ZnlPqLSUk>> Consultado el 12.09.2016.
- BARCIELA, F. (2010): "Diplomacia en clave corporativa", *El País* (07.03), sección 'Negocio'. Artículo consultado 07.03.2016.  
<[http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970611\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970611_850215.html)>.
- BARFORD, V. y HOLT, G. (2013): "Google, Amazon, Starbucks: The Rise of 'Tax Shaming'", *BBC News Magazine* (21/05). Artículo consultado el 10.01.2016.  
<<http://www.bbc.com/news/magazine-20560359>>.
- BBC (2008): "Tata buys Jaguar in £1.15bn deal", *BBC News / Business* (26.03)  
<<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7313380.stm>> Consult. el 05.02.2016.
- BBC MUNDO (2011): "Guatemala: una disculpa que tardó 57 años", *BBC Mundo* (20.11). Consultado el 28.08.2016.  
<[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111019\\_guatemala\\_arbenz\\_perdon\\_2\\_cch.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111019_guatemala_arbenz_perdon_2_cch.shtml)>

- BBC MUNDO (2015): "Las preguntas pendientes el escándalo de Volkswagen", *BBC Mundo* (02.10). Consultado el 12.10.2015.  
<[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151001\\_economia\\_preguntas\\_pendientes\\_volkswagen\\_if](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151001_economia_preguntas_pendientes_volkswagen_if)>
- BBC MUNDO (2016): "Las verdaderas cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder tienen", *BBC Mundo* (15.06). Artículo consultado el 04.09.2016.  
<[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304\\_internacional\\_elecciones\\_eeuu\\_2016\\_cifras\\_latinos\\_if](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elecciones_eeuu_2016_cifras_latinos_if)>
- BBC NEWS (2010): "Obama interview with BBC Persian TV", *BBC News* (24.09). Cons. el 28.12.15 <<http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-11408615>>
- BLÁZQUEZ, S. (2014): "El 'lobby' empresarial se reorganiza", *El País*, sección 'Economía' (14.09). Artículo consultado el 08.09.2016.  
<[http://economia.elpais.com/economia/2014/09/11/actualidad/1410446159\\_429918.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/09/11/actualidad/1410446159_429918.html)>
- BUCKLEY, N. (2006): "Kremlin hires PR group to improve G8 image", *FT.com* (18.04). Consultado el 16.08.2015. <[http://www.ft.com/cms/s/0/13bcae1e-d87c-11da-9715-0000779e2340.html?nclick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/13bcae1e-d87c-11da-9715-0000779e2340.html?nclick_check=1)>
- BUMP, P. (2015): "The very simple reason more money is spent on lobbyists than on Congress", *The Washington Post, The Fix* (21.04). Consultado el 29.03.2016.  
<<https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2015/04/21/why-more-money-is-spent-on-lobbyists-than-on-congress>>
- CALDERÓN, V. (2015): "El escándalo de OHL en México amenaza de nuevo la 'marca España'", *El País* (25/05). Artículo consultado el 23.02.2016.  
<[http://economia.elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432541291\\_032302.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432541291_032302.html)>
- CANO V. (2015): "Las claves del escándalo de Volkswagen", *Autobild.es* (1 de octubre) <<http://www.autobild.es/reportajes/las-claves-escandalo-volkswagen-266891>> Consultado el 12.10.2015.
- CASQUEIRO, J. (2016): "El Gobierno fuerza la renuncia de Soria tras defender su designación", *El País*, sección 'España' (07.09). Consultado el 09.07.2016.  
<[http://politica.elpais.com/politica/2016/09/06/actualidad/1473161192\\_063355.html](http://politica.elpais.com/politica/2016/09/06/actualidad/1473161192_063355.html)>

- CNMC (2015): *Consulta pública sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa* (15.01), consul. el 18.04.2016. <<https://www.cnmc.es/es-es/promoci%C3%B3n/informesyestudiossectoriales/estudiodeeconom%C3%ADacolaborativa.aspx>>
- COMUNICACIÓN EXTERNA (2016): "El Consejo Asesor Internacional de Banco Santander celebra en Boston su primera reunión", Grupo Santander (26.04) <[http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2016/04/26/El-Consejo-Asesor-Internacional-de-Banco-Santander-celebra-en-Boston-su-primera-reunion-.html](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2016/04/26/El-Consejo-Asesor-Internacional-de-Banco-Santander-celebra-en-Boston-su-primera-reunion-.html)> Consultado el 26.08.2016
- CONSTANS, A. (2015): "Casi la mitad del Ibex 35 cuenta con ex políticos entre sus filas", *El Mundo*, sección *Empresas* (14.10), Consultado el 04.04.2016. <<http://www.elmundo.es/economia/2015/10/14/561d2baa46163f741e8b45fc.html>>
- CORDOVA, D. (2014b): "Las características de la profesión de lobista", *Program on Government and Corporate Affairs blog*, (E Business School, Executive Education (03.04). <<http://gca.blogs.ie.edu/2014/04/las-caracteristicas-de-la-profesion-de-lobista.html>> Consultado el 05.09.2016.
- CRISÓSTOMO, P. (2012): "Américo Amorim lidera comissão de política internacional na Galp", *Público* (21/07). Artículo consultado el 7/03/2016 <<http://www.publico.pt/economia/noticia/americo-amorim-lidera-comissao-de-politica-internacional-na-galp-1556611#/0>>.
- DÍAZ, T. (2016): "Colombia amenaza con intervenir la filial de Gas Natural por los apagones", *El Economista* (05.08). Consultado el 10.09.2016. <<http://www.economista.es/energia/noticias/7748448/08/16/Colombia-amenaza-con-intervenir-la-filial-de-Gas-Natural-por-los-apagones.html>>
- DOHERTY, B. (2016): "Refugee camp company in Australia 'liable for crimes against humanity'", *The Guardian* (25.07). Consultado el 10.09.2016. <<https://www.theguardian.com/australia-news/2016/jul/25/ferrovial-staff-risk-prosecution-for-managing-australian-detention-camps>>
- DRIEL, L. y MORENO, E. (2014): "España descarta ayuda financiera a Sacyr en conflicto por ampliación Canal de Panamá", *Reuters* (06.01). C. el 31.03.2016. <<http://lta.reuters.com/article/worldNews/idLTASIEA0500H20140106>>

- EBOH, C. (2016): "Nigerian parliament probes whether MTN fine can be reduced", *Reuters* (24.03) <<http://www.reuters.com/article/mtn-group-nigeria-fine-idUSL5N16W3AV>> Consultado el 08.09.2016.
- EFE (2012): "Argentina sustituye a Repsol por Chevron en Vaca Muerta", *El Mundo* (14/09). Artículo consultado el 16.03.2016. <<http://www.elmundo.es/america/2012/09/14/argentina/1347647446.html>>
- EFE (2015): "El 60% de la plantilla de Gowex solicita su despido", *Cinco Días* (29.10). <[http://cincodias.com/cincodias/2015/10/28/empresas/1446057948\\_032631.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/10/28/empresas/1446057948_032631.html)> Artículo consultado el 07.01.2016.
- EFE (2016): "Macri afirma que la expropiación de Repsol fue 'un abuso anticonstitucional'", *EFE* (Edición España), Entrevista a Macri (15.09). <<http://www.efe.com/efe/espana/varios/macri-afirma-que-la-expropiacion-de-repsol-fue-un-abuso-anticonstitucional/50000073-3040852>> Consultado el 29.09.2016.
- EL MUNDO (2015): "El valor de marca de Alemania pierde 168.000 millones de euros tras el caso Volkswagen" (09.10.2015). Consultado el 10.10.2015. <[www.elmundo.es/economia/2015/10/09/561810dc22601d33018b45b4.html](http://www.elmundo.es/economia/2015/10/09/561810dc22601d33018b45b4.html)>
- ELMUNDO.ES (2011): "Crónica de un secuestro", *El Mundo* (13.05). <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/10/30/espana/1256929137.html>>. Artículo consultado el 10.1.2016
- EL PAÍS (2014): "Chevron acuerda con YPF invertir otros 1.152 millones en Vaca Muerta", *El País, Economía* (10.04). Artículo consultado el 16.03.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2014/04/10/actualidad/1397142981\\_689666.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/04/10/actualidad/1397142981_689666.html)>
- ESTEFANÍA, J. (2016): "Se barrunta una guerra transatlántica", *El País*, sección 'Opinión' (18.09). Artículo consultado el 19.09.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/09/18/actualidad/1474224410\\_046750.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/09/18/actualidad/1474224410_046750.html)>
- EUROPA PRESS (2016): "Francia pedirá que se paralice la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos", *El Economista* (30.08). <<http://www.economista.es/economia/noticias/7792298/08/16/Francia->

- pide-el-fin-definitivo-de-las-negociaciones-con-EEUU-para-el-TTIP.html  
Consultado el 10.09.2016.
- EXPANSIÓN.COM/EP (2016): "Francisco González: Google, Apple y Amazon harán una "incursión profunda" en la industria financiera", *Expansión* (18.09) <<http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/09/18/57de5a0be2704ebc2b8b462a.html>> Consultado el 19.09.2016.
- FAIRLESS, T. (2015): "U.S. Tech Firms Increase EU Lobbying Efforts", *The Wall Street Journal*, (29.04), <<http://www.wsj.com/articles/u-s-tech-firms-increase-eu-lobbying-efforts-1430307641>> Consultado el 24/08/2016.
- FALAHÍ, A. (2016): "España apoyará a las empresas que busquen entrar en el mercado iraní", *El País* (12.05). Artículo consultado el 27.08.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463046232\\_417573.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463046232_417573.html)>
- FANG, L. (2014): "Where Have All the Lobbyists Gone?", *The Nation* (19.02) <<http://www.thenation.com/article/shadow-lobbying-complex>> Consultado el 29.03.2016.
- FERNÁNDEZ, D. (2015): "Multinacionales para competir en un mercado global", *El País*, sección 'Economía' (15.10). Artículo consultado el 04.09.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2015/10/20/actualidad/1445336619\\_047028.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/10/20/actualidad/1445336619_047028.html)>
- GALLEGO, J.G. (2012): "España pide ayuda internacional en el caso YPF", *El Mundo*, sección *Economía* (13.04), Artículo consultado el 31.03.2016. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/13/economia/1334313133.html>>
- GARCÍA, B. (2014): "El Santander vende a un magnate chino el edificio España por 265 millones", *El País* (05.06). Artículo consultado el 05/02/2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401967174\\_871952.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401967174_871952.html)>
- GARCÍA, M. (2014b): "La imparable economía colaborativa", *El País*, sección "Emprendedores" (21.06). Consultado el 18.04.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403265872\\_316865.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403265872_316865.html)>



- GONZÁLEZ, A. (2016): "El pacto comercial entre la UE y Estados Unidos hace aguas", *El País*, sección 'Economía' (16.09). Artículo consultado el 19.09.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/09/16/actualidad/1474046146\\_770152.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/09/16/actualidad/1474046146_770152.html)>
- HILTZIK, M. (2015): "The revolving door spins faster: Ex-Congressmen become 'stealth lobbyist', *Los Angeles Times, Business* (06.01). Consult. el 29.03.2016. <<http://www.latimes.com/business/hiltzik/la-fi-mh-the-revolving-door-20150106-column.html>>
- HUFFINGTONPOST.ES (2012): "Mujeres eliminadas en el catálogo Ikea 2013 en Arabia Saudí: la empresa pide perdón" (01.10). Consultado el 23.03.2016. <[http://www.huffingtonpost.es/2012/10/01/mujeres-eliminadas-en-el-\\_n\\_1928800.html](http://www.huffingtonpost.es/2012/10/01/mujeres-eliminadas-en-el-_n_1928800.html)>
- KASSAI, L. (2010): "Marfrig Concludes Keystone Purchase for \$1.26 Billion", *Bloomberg Business* (01.10). <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2010-10-01/marfrig-alimentos-will-conclude-acquisition-of-keystone-for-1-26-billion>> Consultado el 05.02.2016.
- KLUWER, W. (2016): "Incompatibilidades de los altos cargos", *Guías Jurídicas Wolters Kluwers*. Artículo consultado el 07.09.2016. <[http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjSyMLtbLUouLM\\_DxbIwMDCwNzA7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgA1abT0NQAAAA=WKE](http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjSyMLtbLUouLM_DxbIwMDCwNzA7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgA1abT0NQAAAA=WKE)>
- KRISNA, R.J. y WHALEN, J. (2013): "Novartis Loses Glivec Patent Battle in India", *The Wall Street Journal* (01.04). Consultado el 26.03.2016 <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323296504578395672582230106>>.
- LARROUY, D. (2015): "Un jeque cataní compra un 10% de El Corte Inglés por 1.000 millones", *Cinco Días* (14.07). Consultado el 05.02.2016. <[http://cincodias.com/cincodias/2015/07/13/empresas/1436804842\\_474329.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/07/13/empresas/1436804842_474329.html)>
- LLORENS, R. (2012): "Inditex ficha a Juan Cierco, ex director general de Internacional con Zapatero en La Moncloa", *El Confidencial* (03.09). <<http://elconfidencialdigital.com/medios/077317/inditex-ficha-a-juan-cierco>>

- ex-director-general-de-internacional-con-zapatero-en-la-moncloa-trabajara-en-el-equipo-de-comunicacion-de-jesus-echeverria> Consult. el 15.11.2012.
- LÓPEZ, M. (2014): "Gowex reconoce haber perpetrado la mayor estafa de la historia del MAB", *El Economista* (07.07). Consultado el 07.01.2016.  
<<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/5920084/07/14/Gowex-reconoce-haber-perpetrado-la-mayor-estafa-del-MAB-de-su-historia.html>>
- MAEC (2014): "Visita de Estado a España del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, D. Enrique Peña Nieto", *Embajada de España en México, Noticias* (11.06). Artículo consultado el 08.02.2016.  
<<http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/MEXICO/es/Noticias/Paginas/Articulos/Visita-de-Estado-a-Espa%C3%B1a-del-Presidente-de-los-Estados-Unidos-Mexicanos,-D--Enrique-Pe%C3%B1a-Nieto.aspx>>
- MARTÍNEZ-FORNÉS, A. (2014): "El Rey inicia una serie de cuatro viajes económicos a seis países del Golfo", *ABC*, sección 'España/Política Exterior' (09.04) <<http://www.abc.es/espana/20140409/abci-gira-golfo-201404082135.html>> Consultado el 11.09.2016.
- MUÑOZ, R. (2009): "La tercera operadora china entra en el capital de Telefónica", *El País* (07.09). Artículo consultado el 15.02.2016.  
<[http://elpais.com/diario/2009/09/07/economia/1252274405\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/09/07/economia/1252274405_850215.html)>
- NATHAN, S. (2015): "Engineering a Sea-Change", *The Engineer* (15.03). Consult. el 22.03.2016. <<http://www.theengineer.co.uk/engineering-a-sea-change>>
- NOCEDA, M.A.(2016): "Competencia legaliza la práctica del 'lobby'", *El País*, (13.02).<[http://economia.elpais.com/economia/2016/02/12/actualidad/1455279129\\_571518.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/02/12/actualidad/1455279129_571518.html)> Consultado el 29.03.2016
- NYE, J. (2009): "Get Smart: Combining Hard and Soft Power", *Foreign Affairs* (julio/agosto). Artículo consultado el 10.01.2016.  
<<https://www.foreignaffairs.com/articles/2009-07-01/get-smart>>
- OPENSECRETS.ORG (2016): "Lobbying. Top Spenders. 2015". Cons. el 28.03.2016.  
<<http://www.opensecrets.org/lobby/top.php?showYear=2015&indexType=s>>
- PASCUAL, MANUEL G. (2016): "Su compañía también puede necesitar un lobista", *Cinco Días* (04.04). Artículo consultado el 05.09.2016.

- <[http://cincodias.com/cincodias/2016/04/01/sentidos/1459544931\\_480709.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/04/01/sentidos/1459544931_480709.html)>
- PEINADO, M.L. (2014): "Pemex da aire a los astilleros gallegos con la construcción de dos floteles", *El País* (29.01). Consultado el 08.02.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/29/actualidad/1390962173\\_355434.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/29/actualidad/1390962173_355434.html)>
- PÉREZ, C. (2016): "Barroso arremete contra Bruselas por 'discriminarle' por su fichaje en Goldman Sachs", *El País* (13.09). Consultado el 13.09.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/09/13/actualidad/1473777612\\_303414.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/09/13/actualidad/1473777612_303414.html)>
- POZZI, S. (2014): "Multa de 3.450 millones a seis bancos por manipular tipos de cambio", *El País*, sección Economía (12.11). Consultado el 23.03.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2014/11/12/actualidad/1415777041\\_276049.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/12/actualidad/1415777041_276049.html)>
- POZZI, S. (2015): "Multa récord a Deutsche Bank por manipular el tipo de interés", *El País*, sección 'Economía' (23.04). Art. consultado el 23.03.2016. <[http://economia.elpais.com/economia/2015/04/23/actualidad/1429793494\\_657408.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/23/actualidad/1429793494_657408.html)>
- REUTERS (2016): "Margallo desvela que España negocia con Irán la construcción de una refinería en Algeciras", *Público* (18.01). Consultado el 27.08.2016. <<http://www.publico.es/espana/margallo-desvela-espana-negocia-construccion.html>>
- ROBLEDO, J. (2014): "Lo que buscan las fortunas mexicanas en España", *BBC Mundo* (30.01). Artículo consultado el 08.02.2016. <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140128\\_fortunas\\_mexicanas\\_espana\\_re](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140128_fortunas_mexicanas_espana_re)>
- ROSSOF, M. (2015): "Microsoft and Google spend way more on lobbying the EU than other American tech companies", *Business Insider* (31.08). <<http://www.businessinsider.com/european-lobbying-spend-by-american-tech-companies-2015-8>> Consultado el 24.08.2016.
- RRHH Digital (2016): "Galp Energía se posiciona como la mejor empresa del sector gas & oil", *RRHHDigital* (08.02), Artículo consultado el 07.03.2016.

- <<http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/115463/Galp-Energia-se-posiciona-como-la-mejor-empresa-del-sector-gas-&-oil>>
- RUIZ DE GAUNA, C. y MORÁN, C. (2015): "El megaconsorcio del AVE a La Meca prepara su desembarco en California", *Expansión* (19.10), pág. 3.
- SÁNCHEZ, A. (2016a): "Bruselas sanciona a Apple con la devolución de 13.000 millones por ventajas fiscales", *El País*, sección 'Economía' (30.08). <[http://economia.elpais.com/economia/2016/08/30/actualidad/1472548799\\_072096.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/08/30/actualidad/1472548799_072096.html)> Consultado el 08.09.2016.
- SÁNCHEZ, A. (2016b): "La UE y EE.UU. insisten en que la negociación sigue viva", *El País*, sección 'Internacional' (30.08). Art. consultado el 07.09.2016. <[http://internacional.elpais.com/internacional/2016/08/30/actualidad/1472548664\\_898602.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/08/30/actualidad/1472548664_898602.html)>
- SÁNCHEZ, G. (2009): "Miguel Sebastián advierte a Magna que su plan para Opel aún no convence", *Cinco Días* (10.10). Artículo consultado el 10.01.2016 <[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/miguel-sebastian-advierte-magna-plan-opel-convence/20091010cdsdiemp\\_5/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/miguel-sebastian-advierte-magna-plan-opel-convence/20091010cdsdiemp_5/)>.
- SÁNCHEZ, C. y GARCÍA, M.A. (2016): "España construye el mundo", *El País*, Sección Extra "Infraestructuras", (31.01).
- SANTANDER.COM (2016): "Consejo Asesor Internacional (artículo 18 del Reglamento del Consejo) (30.06.11). Consultado el 03.04.2016. <[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSanc omQP01&canal=CSCORP&cid=1278677832612&empr=CFWCSancomQP01 &leng=es\\_ES&pagename=CFWCSancomQP01/GSIInformacion/CFQP01\\_GSI nformacionDetalleSimple\\_PT08](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSanc omQP01&canal=CSCORP&cid=1278677832612&empr=CFWCSancomQP01 &leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01/GSIInformacion/CFQP01_GSI nformacionDetalleSimple_PT08)>
- SEPÚLVEDA, A. (2013): "Mala prensa, peor reputación: las siete empresas que deben recuperar su prestigio", *El Confidencial* (24.12), Consult. el 23.03.2016. <[www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-24/mala-prensa-peor-reputacion-las-siete-empresas-que-deben-recuperar-su-prestigio\\_66448](http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-24/mala-prensa-peor-reputacion-las-siete-empresas-que-deben-recuperar-su-prestigio_66448)>
- SERVIMEDIA (2013): "Banco Santander recupera su consejo asesor internacional, que será presidido por el exsecretario del Tesoro de EEUU", *El Economista* (18.03). Artículo consultado el 26.08.2016.

- 〈<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7431393/03/16/El-santander-recupera-el-consejo-asesor-internacional-que-sera-presidido-por-el-ex-secretario-del-tesoro-de-eeuu.html>〉
- SUANZES, P. (2016): "Apple tendrá que pagar 13.000 millones en impuestos no cobrados", *El Mundo*, sección *Economía* (30.08). Consultado el 05.09.2016. 〈<http://www.elmundo.es/economia/2016/08/30/57c5578ce2704eb47e8b461b.html>〉
- TELEFÓNICA (2011): "Abertis, Telefónica y Repsol presentan sus políticas de Responsabilidad Corporativa en las Naciones Unidas", *Blog RC y Sostenibilidad de Telefónica* (03.10). Artículo consultado el 03.10.12. 〈<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/2011/10/03/abertis-telefonica-y-repsol-presentan-sus-politicas-de-responsabilidad-corporativa-en-las-naciones-unidas>〉
- URANGA, F. (2016): "La Unión Europea espera firmar el TLC con Mercosur en dos años", *El País*, sección 'Economía' (16.09). Consultado el 19.09.2016. 〈[http://economia.elpais.com/economia/2016/09/16/actualidad/1474040737\\_402582.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/09/16/actualidad/1474040737_402582.html)〉
- VASILYEVA, N. (2016): "Western leaders, CEOs visit Russia amid sanctions fatigue", *Associated Press* (16.06). Artículo consultado el 27.08.2016. 〈<http://bigstory.ap.org/article/5ce3c83870ad4208b2790ffa2aea7b73/eu-leaders-come-russia-sign-sanctions-could-be-eased>〉
- VILLAREJO, E. (2012): "Viaje sorpresa de Rajoy para visitar por primera vez a las tropas en Afganistán", *ABC*, sección 'España/Defensa' (22.12). 〈<http://www.abc.es/espana/20121222/abci-morenes-viaja-kabul-para-201212211327.html>〉 Consultado el 11.09.2016.
- ZAMORA, J. A. (2016): "Un mecanismo necesario", *El País*, sección 'Tribuna' (07.06). Artículo consultado el 08.09.2016. 〈[http://elpais.com/elpais/2016/06/06/opinion/1465237212\\_907887.html](http://elpais.com/elpais/2016/06/06/opinion/1465237212_907887.html)〉
- ZULOAGA, J. (2016): "Santander crea un consejo asesor con Larry Summers al frente", *Expansión*, sección 'Banca'. Consultado el 03.04.2016. 〈<http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/03/18/56ebc97dca474126448b466a.html>〉



## ANEXOS

### ANEXO 1

ENTREVISTA A ANTONIO CAMUÑAS, PRESIDENTE DE GLOBAL STRATEGIES.  
(MIÉRCOLES, 14 DE MARZO DE 2012. OFICINAS DE GS EN MADRID)

El madrileño Antonio Camuñas asesora a presidentes de grandes empresas en sus relaciones con otras empresas, medios de comunicación e instituciones. Desde ese momento allana el camino, facilita acuerdos y posiciona a sus clientes donde necesitan estar. Cuenta que de joven participaba en carreras de caballos, algo que acabó por convertirse en una lección de vida: “Siempre he pensado que el caballo en el que vayas montado es muy importante”, asegura.

Entre sus clientes se encuentran algunos de los empresarios más poderosos de España y otros internacionales que no lo son menos, como el propio Vaticano; entre los casos de los que se ha ocupado su empresa, *Global Strategies*, hay varios que, como poco, dejan impresionado: lograr para Barcelona la organización de los Juegos Olímpicos en 1992 es tan solo un ejemplo. Una de sus labores más curiosas fue conectar a la firma de joyería Tous con el zapatero Manolo Blahnik para sacar una colección conjunta. Esta entrevista se produce en el despacho madrileño de Camuñas, donde abunda la plata de *Tiffany & Co* y un exquisito gusto por el detalle y la sofisticación.

**-Primera pregunta, obligada: ¿qué entiende por *diplomacia corporativa*?**

-La diplomacia corporativa sirve para dar salida a una realidad -novedosa en su momento, hoy en día mucho más necesaria que nunca-, que es que las empresas tienen la misma necesidad que los Gobiernos de estar presentes y operar en muy distintos mercados, en aquellos segmentos que puedan suponer una mejora para su desarrollo. Eso implica un conocimiento muy exacto de la

evolución política y social de las instancias claves con las que uno debe tener una serie de cauces fluidos y continuos de intercambio. Se trata de una traslación de algo que estaba reservado al ámbito político, al de los Estados, desde una nueva perspectiva económica, empresarial, desde la cual las empresas y los empresarios tienen un papel muy parecido al que puede ser tradicional de los estadistas.

**-¿Hablamos de mantener relaciones solo con los *stakeholders* externos a la empresa?**

-Creo que entra absolutamente todo, porque en el ámbito de “relación con” es evidente que la opinión pública es un elemento clave; los *stakeholders* están más afectados por las decisiones o por la relación que puedan tener en un momento dado con las empresas, y entonces eso sería el ámbito más público de la empresa, la parte más ‘reputacional’, ‘pública’. Y por otro lado estaría la estrategia para conseguir determinados objetivos, porque no hay que olvidar que estamos en competencia y que todas las empresas y los países, en definitiva, competimos constantemente. Dicho esto, entonces ¿quién suele tener más éxito? Pues aquella persona o empresa que esté más informada, mejor posicionada y que tenga una percepción de ser reputacionalmente más exitosa.

**-Los beneficios de la DC son claros: *confianza, proximidad* con el mercado y los agentes, *detección de oportunidades de negocio* y *gestión de conflictos*. Pero ¿quién puede acceder a ese servicio? ¿Es la DC un servicio ‘exclusivo’?**

-Onassis decía que “el éxito en los negocios está en saber un poco más, un poco antes”, que con eso bastaba para tener éxito. Creo que todas las ideas son exclusivas mientras no se generalizan; yo empiezo este negocio hace 20 años<sup>1</sup>, y ni siquiera el periodista que me entrevistó entonces era capaz de conceptualizar la idea. Me decía “entonces esto, si no es diplomacia pública, ¿qué es, diplomacia privada?”, y yo le contesté que “bueno, si lo quieres ver así, sí”. No entendía el concepto de DC. Yo no es que supiera un poco más un poco antes, es que he

---

<sup>1</sup> En realidad 24 años, si se tiene en cuenta que la entrevista se realizó en 2012.



tenido 20 años de ventaja en ese sentido, y el servicio ha sido extraordinariamente exclusivo.

¿Qué ocurre ahora? Que al generalizarse, hay un punto en que se *commoditiza* [se convierte en mercancía], es decir, el que haya empresas que empiecen a tener sus departamentos implica que va a haber inmediatamente posiciones a cubrir en ese segmento; entonces, cuanto más se generalice, menos exclusivo es. Pero, como en todo, esto es un proceso: los Dircom tampoco eran una figura extendida. Antes uno empezaba con un contable y un abogado, nada más. Después se necesitó un señor que vendiera, lo que dio lugar al puesto en marketing. Pero una cosa es el marketing del producto y otra es la comunicación hacia fuera, entonces se crea el concepto de *comunicación* [corporativa], con todo lo que ello conlleva, un director, un departamento, etc. Y luego dijeron que eso no era lo mismo que Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y al final se crean otros departamentos; Recursos Humanos fue exactamente igual. Se trata de yuxtaposiciones de ámbitos que dan respuesta a la creciente sofisticación de la estructura empresarial. Ciertamente la DC ha sido un negocio muy exclusivo, pero me da la impresión de que en la medida en que se generalice, pasará a ser un negocio bastante estándar.

Mi esquema *es muy exclusivo*, eso sí puedo decírselo, porque es como me gusta trabajar a mí. Yo no pretendo, ni he pretendido nunca, crear una multinacional, me gusta la sastrería a medida, y mi esquema ha sido tener pocos clientes, muy buenos y durante mucho tiempo. Confianza en los clientes tenemos mucha, como demuestra el hecho de que tenemos clientes desde hace veinte años, dieciocho, dieciséis o catorce, salvo los ‘clientes de paso’, que suelen estar más relacionados con proyectos concretos. O a veces porque se jubila el presidente y viene otro presidente con el que no te entiendes o no le conoces. Pero lo normal es que tú vayas cimentando una relación de confianza que supere la década con facilidad.

**-Las empresas del siglo XXI centran su atención en valores como la reputación corporativa y la marca. ¿Cómo potencia GS estos elementos?**

En mi concepción de lo que es el negocio, GS juega sobre la figura del presidente. Él o ella es el mejor ejemplo, algo así como el “Vendedor en Jefe” de la

marca. Por lo tanto, todo lo que haga el presidente tiene una incidencia directa sobre cómo se percibe la marca. Luego se pueden hacer muchas cosas como Responsabilidad Social Corporativa, marketing, etc., pero si todo eso no casa con la figura del presidente, entonces no es creíble, eso es lo que quiero trasladarle.

**-Es decir, van más allá de intermediarios y trabajan directamente con la cúpula.**

Sí, de hecho yo trabajo para los presidentes y consejeros delegados, no para las empresas. Lo que pasa es que de mi trabajo sí tengo, como es obvio, relación con la alta dirección, y cuando se tercia... Pero vamos, ya le digo que, en esencia, es una labor muy centrada en las personas.

**-Una de las cosas que más llaman la atención es que su filosofía tiene el sello norteamericano. ¿Es quizá eso lo que le dio a usted esa *visión* empresarial?**

En efecto. Yo tengo la gran suerte de que mi experiencia en Estados Unidos en los años ochenta me permite estar expuesto a una realidad que en España todavía no existía; por aquel entonces, España acababa de entrar en el Mercado Común, éramos un país empresarialmente muy limitado, con muy pocos efectivos, muy poca potencia de fuego, mucho complejo de cara al exterior... No se puede comparar a la España que tenemos hoy día en ese terreno, treinta años después.

La entrada en el Mercado Común fue un primer paso, luego la salida de las empresas españolas hacia Latinoamérica sirvió mucho y dio mucha confianza a las empresas; posteriormente, y yo lo he vivido, lo más sorprendente para mí fue el ver con qué naturalidad las empresas españolas se introducían en el mercado norteamericano, cuando antes les daba pánico. Todo eso es un proceso que dura treinta años, y el último escalón ha sido, efectivamente, el de Estados Unidos. Y claro, yo si no hubiera estado en Estados Unidos no se me hubiera ocurrido montar esto. Siempre digo que si Leopoldo Fernández Pujals no hubiera estado en Estados Unidos tampoco se le hubiera ocurrido montar Telepizza. En aquella España de entonces, al final te adelantas a tu tiempo viviendo en sociedades más avanzadas. Por eso nunca he querido perder el contacto con Nueva York, porque

ya no es que sea sólo una ciudad americana; Nueva York es la capital del mundo. En ella confluyen el talento y las capacidades de gente que es extraordinariamente sobresaliente en el mundo entero. Eso la hace muy singular.

**-Se suele considerar a los máximos dirigentes de estas empresas que emplean la DC como una suerte de *hombres de Estado*. ¿Cómo define usted su papel, al ser presidente de una empresa que asesora a estas compañías?**

Pues es muy sencillo. Existe una figura que se denomina “consejero”. En Estados Unidos está el *Counselor-in-Chief*, lo que era Ted Sorensen con John Fitzgerald Kennedy: al final era una persona de mucha confianza que no necesariamente tiene que conocer todos los aspectos del negocio en sí, pero que debe tener una visión de conjunto entre los distintos ámbitos que interaccionan hoy en día y que se solapan constantemente, así como una capacidad de leer la realidad de manera independiente al empresario. Al empresario, o cliente en este caso, que es una persona que normalmente tiene un extraordinario talento pero que está muy centrada en su negocio, en sus problemas y en el día a día bajo gran presión, pues le resulta muy refrescante el poder contrastar con alguien que no sea de la organización. Porque si es de tu organización, puedes encontrarte con que las opiniones vengan sesgadas por la propia falta de independencia que te da pertenecer a la organización. Creo que es una gran ventaja poder contar con un asesoramiento de alguien que te pueda dar una visión independiente.

**-El diario *El Mundo* lo consideró a usted como uno de los 25 españoles más poderosos...**

-Esto fue un error de *El Mundo* pero hay que sacarle un partido tremendo porque no solo me metió entre los 500 más poderosos, sino entre los 25 españoles más influyentes del ámbito internacional. Sí, seguro, fue un error total: ahí están Rafa Nadal, Manolo Blahnik, Santiago Calatrava, Plácido Domingo, Pau Gasol... Pero me interesa mucho explotarlo. Pensé: “estos se han equivocado, pero qué bien. La pena es que al año siguiente ya no estaba entre los más poderosos (risas).

**-Sin embargo, la cercanía contrastada con empresarios importantes no se consigue de la nada... ¿Cómo concibió *Global Strategies* hace 20 años?**

-Recuerdo muy bien que cuando decido iniciar esta empresa, tengo un almuerzo con una serie de antiguos compañeros de colegio, que son, además, compañeros a los que conoces desde los siete años y que te dicen la verdad porque te conocen de toda la vida. Y cuando yo les hago mi planteamiento me dicen lo siguiente: “así que tú quieres asesorar a grandes empresarios”. A lo que yo digo: “sí”. Y me responden: “Uno: ¿cómo llegas tú a los grandes empresarios? Y dos: ¿qué narices les vas tú a aportar a unos señores que te doblan la edad?”. Porque entonces yo tenía 25 o 27 años, y si no te doblaban la edad parecía que eran unos señores mayorcísimos. Y la conclusión de mis amigos fue “te vas a pegar una galleta monumental, porque eso es imposible, o sea, lo que tú pretendes es imposible”.

Yo sabía que no era imposible porque mi experiencia en la Cámara de Comercio de Nueva York me había demostrado que con muy pocos medios se podía hacer. Me incorporo el mismo año que España al Mercado Común y me encuentro sin un duro, a diferencia, por ejemplo, de la Cámara de Japón, con 50 millones de dólares de presupuesto, o la Cámara italiana, que tenía 8 millones... Nosotros teníamos 100.000 dólares de presupuesto. En tres años teníamos millón y medio. Es decir, solo auto-generábamos dinero. Yo me di cuenta de que lo que había que hacer eran cosas que interesaran a los demás. Y que cuando tú hacías cosas que interesaban a los demás, a estos se interesaban por lo que tú hacías u ofrecías. Y eso me dio una idea muy clara de que, al contrario de lo que uno piensa, si tú ofreces a los demás cosas que les interesan, al final éstos suelen responderte. Porque hay muy poca gente que piense en lo que a ti te interesa; la mayoría de la gente solo piensa en lo que le interesa a uno mismo.

Entonces si tú piensas en las necesidades que tiene cada ser humano, éstas son infinitas. (Enciende un cigarro) Por ejemplo, si usted a mí me ofreciera un sistema por el cual mis mecheros funcionasen siempre, le estaría muy agradecido, porque todo es mejorable. El problema es que nadie te ofrece nada. Pero si tú tienes una actitud de servicio, resulta que no es tan difícil. Yo nunca fui a ver a nadie para hablarle sobre una idea de algo que me interesara a mí, sino de algo que le interesara al prójimo. Y cuando le interesa al prójimo, lo normal es que te

diga que “bien”. Más que estar en el lugar adecuado en el momento oportuno, hay que tener la actitud adecuada.

**-Como cuando presidió la Cámara de Comercio Estados Unidos-España...**

-El tema de la Cámara es que a mí me llaman para reposicionarla con motivo del 50 aniversario. Entonces yo organizo esto, nunca habían estado allí miembros de la Casa Real en sus 50 años de existencia y consigo que vayan los príncipes de Asturias, y eso tuvo un impacto muy grande. Además, el aspecto institucional de la Cámara quedó muy reforzado.

Y no contento con esto, luego organicé el mayor acto empresarial que se ha hecho en Nueva York con empresas españolas, aprovechando que era el 20 cumpleaños de *El Mundo*. Esto es un ejemplo, para que vea, de cómo pudo dar la vuelta las cosas. Me llama mi directora ejecutiva y me dice “nos han llamado de *El Mundo*, si me acompañarías porque quieren que les ayudemos a organizar algo para el 20 aniversario, y quieren hacer algo con empresas americanas, etc.”. Entonces iban a hacer durante todo un año, doce meses, una serie de reportajes sobre diversos sectores, tecnología, etc. Y en todos ellos habría empresas españolas, proyectos internacionales, etc., y la Cámara de Comercio sería como el hilo conductor. Y yo, al salir de la reunión, pues pregunté si estaba Pedro J. Ramírez, el director, y me dijeron que sí, así que dije que iba a su despacho a saludarle. Al final llamamos a la puerta y entramos todos, y él dijo:

-¿No vendréis a meterme en un lío? A lo que respondí:

-No, al revés, vengo a ofrecerte una cosa fantástica.

-A ver, a ver -respondió él.

-Me he enterado del proyecto que tenéis para el 20 aniversario, que es fantástico. Ahora, tú que eres un hombre que se ha criado a los pechos del Watergate, estudiando allí, y cuando *El Mundo* es un producto americano cien por cien, lo que debes hacer es que el último acto que haga el periódico por su 20 aniversario sea en Estados Unidos. En Nueva York, donde está *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, etc.

-Bueno, sentaos -dijo Pedro J., entre risas, añadiendo: -Pero eso ¿lo podemos organizar?

-Pues claro que lo podemos organizar -dijo Camuñas. Podemos hacerlo en el Metropolitan Club. A Pedro J. se le pusieron los ojos como platos, y así salió.

Y esto es la salida, volvemos a lo mismo: ¿Cómo se consigue? Pues ofreciendo cosas que interesen a los demás. Porque quien escribe lo de “El espíritu del Metropolitan Club<sup>2</sup>” y le da portada es el propio Pedro J. ¿No es esto diplomacia?, ¿una labor diplomática en la que todo el mundo sale favorecido? Las empresas que asistieron, la Cámara como anfitriona del acontecimiento, *El Mundo*, todos.

### **-¿Cuáles son los *elementos clave* en el funcionamiento de GS?**

-La columna vertebral está en la información político-económica o *inteligencia* y en el *networking*. Todo esto nutre una parte de estrategia preventiva con los gobiernos y administraciones públicas, comunidades de negocios y grupos sociales, y otra parte de gestión que sería la resolución de problemas muy concretos mediante la representación de intereses, más conocida como *lobby*, con la que generamos *circuitos de acceso*, más que estrategia. Porque cuando tú trabajas con Global tú te “enchufas” a una red que previamente ha trabajado en hacer que los canales estén suficientemente fluidos y existan de por sí, con lo cual ganas muchísimo tiempo. En realidad, el análisis es “información”. De todas formas, mi hábitat natural está en el cuadrante dos de la *Matriz de Eisenhower*: lo ‘importante pero no urgente’, que son las cosas verdaderamente importantes.

En el ámbito del *networking* tenemos distintas plataformas en las que, de manera muy exclusiva, hemos creado grupos para que la gente se conozca e intercambie ideas. El llamado G-8 era por el tema de los clientes, porque mi idea inicial era tener solo ocho clientes. Luego al final uno acaba teniendo doce, pero solo en base a la potencia de sus componentes es cuando uno tiene capacidad de convocatoria para determinadas acciones, con determinadas personas. Ahora estamos haciendo otra cosa, que es el tema del *Global New Yorkers’ Club*, que sería una plataforma de *networking* para añadir ahí, y más que eso todavía, una Cátedra

---

<sup>2</sup> <<http://www.elmundo.es/opinion/columnas/pedro-j-ramirez/2009/12/21408829.html>>  
Web consultada el 20 de noviembre de 2012.

de Geoeconomía y Estrategia Internacional con la Universidad San Pablo CEU, en la cual GS va a ocuparse del aspecto de diplomacia corporativa. La geoeconomía es la geoestrategia aplicada al ámbito empresarial basada en la “inteligencia” militar. Siempre estaré centrado en la DC porque nada puede sustituir al contacto personal, pero mi interés por la geoeconomía me ha llevado a impulsar la cátedra. Porque volvemos a lo mismo, yo voy por delante, la parte de DC ya llevo años trabajándola y creo que ahora esta otra materia es una novedad para el país.

**-¿Podría destacar algunos casos de gran éxito al frente de GS?**

En términos geoeconómicos, quizá lo más importante que hayamos hecho haya sido la aproximación entre China y Europa a través de Singapur, buscando eludir el control de Japón, que es el “espía” o aliado norteamericano en el área. Japón y EE.UU. tienen montada la APEC (Asia-Pacific European Conference), y China (la China pre-moderna, digamos) quiere tener una relación especial con Europa. Así que a través de Singapur, que es una especie de Miami cubano, el “Miami chino”, nos contrata para conseguir que la Unión Europea haga una conferencia bianual, al máximo nivel, con jefes de Estado y de Gobierno, en la cual China pueda tratar con Europa. Esto, que se tradujo en la conferencia ASEM (Asia-Europe Meeting), nos lo pidieron coincidiendo con el final de semestre de presidencia española. La China de entonces no tenía la imagen de ahora, no había celebrado los JJOO ni su sistema tenía la aceptación de gran potencia que vemos hoy. Esa conferencia se sigue celebrando cada dos años, y nuestra labor fue instrumental.

Luego también hemos trabajado para gobiernos autonómicos en programas de promoción y atracción de inversiones (también con Murcia), llevándolos a países como EE.UU., y para compañías muy importantes en diversos sectores, contribuyendo a su internacionalización o su salida a Bolsa, como Inditex.

**-¿Ustedes fueron artífices de la salida a Bolsa de Inditex?**

-Sí. Su salida a Bolsa fue todo un logro, partiendo de que Amancio Ortega no iba a conceder entrevistas, ni a reunirse con analistas ni acudir a juntas. Un caso inédito a nivel mundial. Salir a Bolsa es pedir dinero al mercado, que no te lo

da sin saber quién es el dueño y quién manda en una compañía, pero nadie sabía quién era Amancio Ortega. En esas condiciones, había que dar a conocer el grupo y la solidez del personaje que había detrás. Lo primero que se hizo, un par de años antes de salir a Bolsa, fue que apareciera su foto en la memoria de la empresa después de muchísimos años sin salir. Pero sin conceder una sola entrevista, la percepción del personaje y la empresa cambió sustancialmente, preparando el terreno para una exitosa salida a Bolsa.

**-Trabajaron en el posicionamiento reputacional de Amancio Ortega...**

-Lo interesante aquí es el tema de cómo barajamos la *primera imagen pública* de Amancio Ortega. [Muestra dos imágenes, una en la que aparece sonriente y otra con aspecto serio, que fue la que prevaleció]. Ésta es una imagen seria, distante y hasta cierto punto un poco mal encarada. No tiene nada que ver con el personaje, pero claro, si a alguien de esa envergadura le das la otra imagen, mostrándolo más bonachón, hubiera significado ser un personaje tan extraordinariamente accesible que el volumen de peticiones de todo tipo lo hubieran hecho insufrible. Es decir, era importante que el personaje resultase serio y con cara de pocos amigos, no el hombre alegre y bondadoso que parecía en la otra imagen. Ambas pertenecen a la misma sesión de fotos.

**-También se ha ocupado de ámbitos como el *audiovisual*, con empresas como NBC Universal, y el *académico*, como con Harvard University.**

-Fue muy bonito. En 1989, Gustavo Villapalos, entonces rector de la Universidad Complutense de Madrid, me dice un día que “la Complutense es una de las universidades más antiguas de Europa y sin embargo su *exposure* internacional es cero”. Así que me vino a ver el segundo de Gustavo y me pregunta: “¿A ti se te ocurre algo para que podamos darle un impulso internacional a la Complutense?”. Y le dije “yo acabo de hacer un curso en Harvard, el *Program of Instruction for Lawyers*, que está fantástico, con una gran visión del ámbito legal, internacional y de negociación, y que podría hacerse en Europa. De hecho, al curso asisten 300 alumnos europeos, con lo que esos alumnos probablemente vendrían a España encantados”.



Fue una auténtica locura. Nos fuimos a Harvard a convencer al decano de la Facultad de Derecho, Peter Horwitz, para que vinieran a España veinte profesores de esta prestigiosa universidad. Claro, nos dijo que ellos no habían salido nunca de Cambridge, pero al final le convencimos y nos los trajimos para hacer el curso en España, que fue un éxito total y se repitió al año siguiente, pero después se tuvo que discontinuar, porque traerte a veinte profesores... De ahí sale el Real Colegio Complutense de Harvard.

**-GS ha trabajado con *empresas* tan diferentes como el Vaticano y el Fútbol Club Barcelona.**

-Sí, colaboro con la Santa Sede en una serie de cuestiones desde hace varios años. Aquí tuve la suerte de poder darle la bienvenida al Santo Padre [muestra con orgullo una foto en la que saluda al Pontífice, tras la cual saca otra imagen, esta vez de monseñor Celli, que dirige en ese momento el Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales- subido junto al Papa en el coche oficial]. En la actualidad asesoro a monseñor Celli en temas de estrategia de comunicación.

Por otra parte, en la primera etapa de Joan Laporta como presidente del Barça, yo colaboraba en su posicionamiento institucional en Madrid. Por mi relación con él, y también por ser patrono de UNICEF, estaba en el momento perfecto y en el sitio adecuado para poner mi grano de arena en el primer 'patrocinio a la inversa' que se conoce: que un club de fútbol pagara por llevar un logo en su camiseta, y no al revés.

Pero además, en el campo del 'eterno rival', la transición de Vicente Boluda en el Real Madrid no fue fácil; tenga en cuenta que ahí el que era presidente del club [hasta las siguientes elecciones] estaba en una posición compleja al haber sido vicepresidente primero de Ramón Calderón [que había dimitido por acusaciones de fraude]. Nosotros la consideramos una transición impecable y exitosísima que permitió a Vicente Boluda salir por la puerta grande, eso fue un éxito total. Y muy complejo porque era un tema muy mediático, muy difícil. Al final las dos juntas directivas posaron juntas y se respiraba camaradería.

**-¿Forma éste parte de los casos que han sido especialmente complicados?**

-Sí, sin duda. Pero hay otros: por ejemplo, de la mano de José María Castellano entramos en Novagalicia Banco en una situación límite, donde todo el mundo piensa que no seremos capaces de sacarlo adelante. A pesar de que, dada la grave crisis de liquidez por la que atraviesan los mercados financieros, no hay duda del riesgo que corremos, yo he confiado en su capacidad de liderazgo desde el inicio y estoy convencido de que lo lograremos.

Además está todo el tema de la familia de joyeros Tous y el problema que surgió con el yerno, Lluís Corominas [acusado del homicidio de uno de los presuntos asaltantes del chalet de la familia Tous], con aquel homicidio del albano-kosovar, el asalto, etc. fue difícil. (Muestra una imagen) Mire el aspecto de Lluís Corominas antes de pasar por aquí, conseguimos que el libro que se iba a escribir para sacarle chicha a la historia de Tous fuera un éxito, en base a trabajar con toda la familia, hacer perfiles de todos los personajes, etc. En fin. Un trabajo de chinos, pero no nos negamos a hacer el libro; era puro morbo pero le dimos la vuelta.

Al final esto tiene dos *resultados positivos*: sirvió para reafirmar el concepto de familia, algo a lo que contribuimos cuando simultáneamente organizamos la Fundación Rosa Oriol, donde se le dio entrada a Lluís Corominas como secretario. Esto reposicionaba a la familia en el ámbito reputacional, de responsabilidad social, etc. Además, desde Tous me dicen que llevan meses intentando que les coja el teléfono el representante del famoso diseñador de calzado Manolo Blahnik, ya que tienen una idea para un proyecto con él. Yo, que no conozco a este señor absolutamente de nada, les dije “pues si queréis me ocupo yo”, y de eso salió un proyecto conjunto, convertir en joyas los zapatos de Manolo Blahnik<sup>3</sup>. Como ve, se trata de una labor de *coaching*, una mezcla entre la abogacía, las relaciones públicas, la política y la diplomacia.

---

<sup>3</sup> <http://www.tendencias.com/complementos-ellas/manolo-blahnik-for-tous-el-zapato-mas-famoso-al-alcance-de-tu-cuello>. Web consultada el 20.12.2012.

**-El Gobierno español está intentando potenciar la Marca España<sup>4</sup>. ¿Cree que a las multinacionales españolas que operan fuera podría beneficiarles esta asimilación nacional, tendría un valor añadido? Y por otro lado, ¿qué cree que debería hacer el Gobierno para mejorar la Marca España?**

Aquí hay fundamentalmente un tema de imagen; esta presentación (la que ha mostrado) está hecha para el Comité Olímpico, para Alejandro Blanco, que me vino a ver. Yo ya había estado en el tema de Barcelona 92 y en el de Jaca 98, o sea que el mundo olímpico lo conocía bien y él quería que yo me involucrase, aunque no era el momento. Aquí hay algo muy importante y es que la imagen de España cristaliza en Barcelona '92, y es la propia España la que se asombra de ver su capacidad organizativa, porque el Mundial de Fútbol ya fue un éxito organizarlo diez años antes, en el 82 (ahí no participé yo, que estaba en Estados Unidos), pero lo de Barcelona fue una reafirmación de confianza para España brutal.

Y la planificación de las Olimpiadas y lo que ello supuso en términos deportivos incluso se ha visto a lo largo de todo este tiempo. Yo si hiciera algo, si yo fuera el Gobierno de España (para mí lo más sorprendente es que no haya incluido un Ministerio de Deportes y haya eliminado la Secretaría de Estado de Deportes) haría una apuesta por el deporte. No hay mejores embajadores de la Marca España a ningún nivel que nuestros deportistas. Y no hay en España un elemento integrador y vertebrador tan potente como el deporte. Hay otros países donde es más normal que tengan otro tipo de tradiciones basadas en la Historia, la convivencia común, en no cuestionar símbolos ni instituciones por definición, como en Francia. En España, donde tenemos esas peculiaridades, esos asuntos todavía sin resolver a fecha de hoy, creo que el factor deportivo, por encima de todo, sería un elemento no a potenciar, sino a ser *absolutamente prioritario*. Porque entre otras cosas, la labor que se inició mucho antes de Barcelona '92 no se ha continuado, y mucho me temo en tres años el declive del deporte español va a ser notorio.

---

<sup>4</sup> Debe tenerse en cuenta aquí que el momento en el que se produjo la entrevista era justo cuando España atravesaba una enorme crisis reputacional y daba sus primeros pasos en la campaña para potenciar la Marca España.



## ANEXO 2

ENTREVISTA A JUAN CARDONA, DIRECTOR DE OPERACIONES DE CORPORATE  
EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (LUNES, 16 DE ABRIL  
DE 2012, CONVERSACIÓN POR SKYPE)

Además de ser miembro del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial (CERSE), Cardona pertenece al Consejo Asesor del Foro Inserta Responsable y al Jurado Técnico de los Premios Telefónica *Ability Awards*. Anteriormente dirigió el *Foro de Reputación Corporativa* y Jefe del Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial, en cuya representación formó parte de la Junta Directiva del *Pacto Mundial* en España, de la Junta Directiva de Forética, de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la CEOE y del Grupo de Trabajo de Ética de AENOR.

### **-¿Qué entiende usted como reputación corporativa y para qué sirve?**

-La RC es la percepción que tienen los distintos grupos de interés sobre aspectos muy diversos de la empresa, se trata de un concepto *multi-stakeholder* y multidimensional. Afecta a distintos aspectos de la compañía, desde la oferta de productos y servicios, el *gobierno corporativo*, la *ciudadanía corporativa*, el liderazgo, etc. La reputación es gestionable y además empíricamente verificable. Nosotros podemos saber mucha información sobre cómo somos percibidos y si tenemos una buena o una mala reputación; y es gestionable en la medida en que nosotros podemos, con esa información, mejorar aspectos de nuestro comportamiento que no están gustando a nuestros *stakeholders* y que, si cambiamos, nos dará una mejor RC. Y también podemos influir en su percepción a través de la comunicación y de la gestión de los muchos intermediarios que hay en el mundo la comunicación, como los propios medios, los analistas y los líderes de opinión en general.

En la RC influyen muchos elementos, pero el *driver*, lo más importante, es la experiencia como consumidor o cliente o usuario de los productos y servicios. No hay una mala experiencia que se cambie con una buena comunicación, de manera que donde hay que centrarse siempre es en dar un buen servicio, un buen producto. A veces se confunde con la RSC, que busca la sostenibilidad de la

compañía, la mejora de la competitividad y la legitimidad, es decir, que está más relacionada con el *comportamiento* de la empresa. Por su parte, la RC busca más el comportamiento favorable de los *stakeholders* para que compren; para que los mejores quieran trabajar con nosotros o bien quedarse en la compañía ante otras oportunidades; para conseguir financiación en los mercados; para poder negociar los mejores contratos con los mejores proveedores, etc.

**-Hoy día existe un enorme interés de las entidades públicas y privadas por la gestión de los *intangibles*, en especial por uno de los que más contribuye a la sostenibilidad de estas entidades, la *reputación corporativa*. ¿Por qué ese interés en los intangibles?**

-Bueno, se suele hacer de la necesidad una virtud. Realmente vemos que como país tenemos un problema de credibilidad brutal desde hace años. Para la gestión de intangibles y, dentro de ellos, de la reputación, hay que tener en cuenta dos elementos de necesidad:

a) En primer lugar, las empresas españolas toman conciencia de que deben gestionar su reputación fundamentalmente en el proceso de internacionalización, cuando salen de España. Y sobre todo motivadas por un problema de 'marca', porque eran conocidas a nivel nacional pero no internacional. Hablamos del período desde mediados de los años noventa hasta 2005, unos diez años, en los que las grandes empresas españolas se internacionalizan.

Desde los años setenta las empresas españolas empiezan a salir del país, pero a mediados de los ochenta y hasta mediados de los noventa se produce una primera etapa en la que estas empresas salen con mucha fuerza al exterior, principalmente hacia Latinoamérica. Y en una segunda etapa nuestras empresas empiezan a llegar a otros mercados como EE.UU., Reino Unido, y de forma muy intensiva hacen esa aventura internacional. Entonces surge como una necesidad. Cuando sales de tu zona donde eres conocido y durante años te has ganado la confianza de tu público, entonces debes empezar de cero para tener notoriedad de marca, conocer quiénes son los *stakeholders*, establecer tus relaciones con ellos, etc.

El mecanismo de reputación se puede simplificar a algo muy sencillo: hacer promesas y cumplirlas, que a lo largo de los años te genera una buena reputación. Desde luego, detrás hay una ingeniería increíble, pero al final es eso. Por lo tanto,

la RC requiere un *factor tiempo*; cuando internacionalizas no vas a generar negocio al día siguiente. Por ejemplo le sucedió a Ferrovial en su entrada en Reino Unido, algo que yo viví en primera persona.

b) El otro elemento es constatar la señal de alarma del año 2002, con la bancarrota de la compañía eléctrica estadounidense Enron a finales de 2001, y la posterior liquidación de la consultora Arthur Andersen y el colapso del gigante de las telecomunicaciones WorldCom, entre otros. Saltaron muchas alarmas porque fue la primera vez en la historia donde se percibe que una pérdida de reputación puede ser causa de la desaparición de una gran empresa: Arthur Andersen tenía 140.000 empleados en 80 países, etc. todo aquello se desvanece porque cae su reputación. Esto hace que el concepto de *riesgo reputacional*, la reputación como un riesgo asociado a la continuidad de negocio, al *Business Continuity Plan*, empiece a escalar puestos entre los Consejos de Administración y en la preocupación de los gestores. Creo que siempre se habían preocupado por la reputación a nivel particular, del CEO, del líder, y por supuesto de la empresa, pero no habían considerado *otros factores* que la dotan de un valor extraordinario, por lo que empieza a encontrarse en la gestión empresarial, se crean *metodologías*, técnicas, etc. que acaban dando lugar a un *corpus*, a departamentos, etc. Hablamos de cosas que en el fondo todo el mundo entiende y quiere.

c) Además de los elementos de necesidad, la gestión de la RC comienza a desarrollarse teniendo en cuenta los *riesgos y amenazas*, aspectos en los que se ha profundizado mucho gracias, sobre todo, a Internet. Hoy día cualquier empleado cabreado de una empresa filtra en tiempo real información dañina para la empresa, y la idea de que la información corporativa no se pueda controlar es muy importante. Porque entonces ya no valen los esquemas de gestión del pasado, basados en el control de la información.

d) Asimismo hay evidencias que constatan que, sobre todo en las empresas cotizadas, el valor depende cada vez más de factores que no son estrictamente los de negocio, porque de alguna manera la globalización y las TICs, etc. lo que hacen es que las posibilidades de diferenciación sean cada vez menores en las empresas. Prácticamente todo el mundo hace lo mismo, y los elementos de diferenciación y construir una relación de confianza con tus públicos, clientes, etc. están mucho más basados en otros elementos, que están relacionados con tu propia identidad y por tanto no se pueden copiar. Una empresa china puede fabricar vino de Rioja,

pero no te puede copiar *tu identidad*, porque eso sí que es tuyo: tus promesas, cómo te has comportado con los clientes, tu cumplimiento, tus valores... eso no se puede copiar. Y se está construyendo un esquema -más relacionado con la estrategia- de posicionamiento basado en la reputación. Al final eliges como comprador, y te vas a basar en criterios de tu propia experiencia, lo que te han recomendado, de lo que te fías, si se pone de moda, etc.

En definitiva, hay una serie de *palancas* vinculadas a la globalización y al nuevo ecosistema informativo de la compañía -tanto interno como externo- que están poniendo de relieve el de los intangibles como un tema muy relevante a gestionar y que están poniendo en marcha verdaderos esfuerzos para profundizar en su gestión. Los *intangibles* siempre se han gestionado pero desde una aproximación de la experiencia, que no es mala: la persona que lleva toda su vida haciendo marketing sabe muchísimo, y la experiencia se utiliza en muchos terrenos. *Corporate Excellence* y la comunidad académica en general y empresarial a nivel mundial hemos avanzado mucho en, por ejemplo, llegar a un consenso sobre qué entendemos por RC; cuáles son los drivers/palancas a gestionar; qué herramientas podemos utilizar; dentro de la RC qué aspectos son los más relevantes; etc.

**-Sin embargo, la RC no parece tener un reflejo en la cuenta de resultados, al menos en las empresas medianas. ¿Cómo se traduce en beneficios para la empresa?**

-En el balance, no. La RC tiene un impacto en la creación de valor y se percibe o se tiene en cuenta a la hora, por ejemplo, de hacer valoraciones o poner en marcha determinadas estrategias de negocio. El mecanismo básico es este: hay una serie de elementos que impactan en tu RC. Una buena/mala reputación genera unas actitudes (favorables o desfavorables) que son las que finalmente se traducen en comportamientos (y ahí está el mecanismo de creación de valor): Por ejemplo, en compra: asociando así cómo impacta en las ventas el crecimiento de 1 punto en tu reputación; o por ejemplo en inversión: cómo impacta el crecimiento de RC en la atracción de inversores; o en querer trabajar en la atracción del talento.



**-¿Hay un período medio de tiempo para que se produzca esta creación de valor?**

-Más que por media de tiempo, lo que estamos poniendo en marcha son unos trabajos cuyo resultado final será el establecimiento de una teoría general de la reputación que nos permita establecer reglas causa-efecto: "Si usted genera un incremento de un punto en su RC, sus ventas crecerán en 3 puntos", por ejemplo. Para llegar a eso tenemos que estudiar muchos casos particulares de empresas; algunas de ellas ya lo tienen pero tienes las relaciones causales para esa empresa, que son distintas a las de otra empresa porque operan en otro sector, hay otras reglas de mercado, etc. Entonces, de momento no hemos llegado a saber todavía cuánto tiempo pasa desde que tú tiras la piedra hasta que obtienes resultados, sino que estamos en el trabajo matemático. Veremos el trabajo en una pizarra.

[El fragmento en cursiva corresponde a la transcripción de su explicación sobre la pizarra, que realizó portando una cámara portátil]:

### **Índice de Reputación**

*"Nosotros hemos construido un Índice de Reputación que va del 1 al 100, y podemos medir a todas las empresas y asignarles un número dentro de ese índice. Nosotros sabemos que tu posición en el índice depende básicamente de dos grandes tipos de cosas: 1. la experiencia; y 2. la comunicación. Esto es lo que yo digo de mí mismo, y eso lo voy a hacer con campañas de comunicación, publicidad, patrocinios, etc. y esto es lo que la gente percibe, experimenta del trato conmigo como entidad, y además lo que otros le cuentan, etc.*

*Esto está mucho más desagregado, pero con estos dos elementos yo impacto en la reputación y esto me posiciona en un índice, en un punto. Yo tengo, por ejemplo, 50 puntos de reputación. Nosotros ya sabemos cómo esto incide en actitudes básicas, que son en cuanto a la recomendación, la intención (de compra, de inversión...), las cuales inciden en comportamientos, y aquí es donde está la creación de valor, o el valor, porque aquí es donde hablamos de money, de compras, etc. Yo al final, como gestor, lo que quiero es ver cómo puedo ir de aquí [...], desde la experiencia/comunicación, viendo cuáles son los retornos desde esa otra fase causa/efecto. Nosotros entendemos el efecto de una buena*

*reputación, que puede ser incrementar las ventas, inversión, tu valor en el mercado, la atracción de gente que quiera trabajar, mejorar tu posición en los concursos públicos, etc.*

*Lo que estamos trabajando es esto, que es matemática pura. Porque nosotros aquí, esto es información que tiene la propia empresa (por encuestas de satisfacción, sabe la experiencia de los consumidores, sus empleados, etc.) y aquí todo el dinero que se gasta en campañas e historias. Cómo la empresa es percibida lo obtenemos con investigación social, porque al final la única manera que tenemos de saberlo es preguntarle a la gente. Y el indicador de RC se construye con cuatro variables de tipo emocional: la admiración, el respeto, la confianza y la impresión/feeling. Con estas cuatro variables nosotros hacemos un constructo y eso lo que entendemos que es la reputación. Por eso cuando dicen 'es que hay un programa de confianza en España', también lo hay de reputación, ya que si no confían en ti o te admiran pero no te respetan, etc. estos son los ingredientes de la reputación. Nosotros preguntándole a la gente podemos situar a una empresa en el índice y podemos ver cómo con estas acciones que hacemos estamos subiendo o bajando en él, si es que existen relaciones -algo que tenemos súper medido-. También tenemos súper medido cómo esto impacta en las actitudes de la gente; y ahora en lo que se está trabajando -en alguna empresa ya está, pero tenemos aún pocos casos- es en vincular toda esta parte (comportamientos, etc.), que son indicadores de negocio. Cuando tengamos esto hecho, que requiere muchísimos datos y modelos estadísticos, etc., vamos a ir estableciendo relaciones causa-efecto que permitan establecer un cierto 'retorno' de la inversión en estos temas. Las empresas van a poder entender realmente el valor de la reputación.*

**-¿Qué necesita una empresa para poner en marcha este proceso de gestión?**

*-Aquí hay muchos niveles, y nosotros vamos a hacer una contribución para la que no estamos solos; estamos tratando de reforzarnos internacionalmente con otras instituciones para poder ir de manera consensuada en esta líneas, y al final esto es un tipo de modelo de gestión que, cada uno, una vez que esté validado, podrá ser utilizado por quien le dé la gana para entender los procesos, aplicarlos, etc. Pero cada empresa tiene sus necesidades, esto sólo es una parte de la gestión de la reputación. Pero es muy importante porque nos va a ayudar a poner en números algo que es como etéreo, y la gente necesita los números.*

**-Ahora mismo, ¿son las empresas más grandes las que más necesitan la gestión de su reputación, o es igual de necesario en las pymes?**

-*Corporate Excellence* lo ha puesto en marcha en empresas grandes, pero es cierto que, en realidad, hoy en día todas las empresas necesitan trabajar la RC, incluso las pequeñas y medianas empresas. ¿Quién no conoce pymes que están trabajando en China? Al final necesitas entender esta lógica porque la globalización hoy en día está al alcance de cualquiera, y todo el mundo tiene que buscarse las castañas donde pueda. La reputación, en términos generales, consiste en *generar promesas y cumplirlas*, porque te da una credibilidad ante tus públicos muy importante; porque no eres un “vendemotos” sino alguien fiable, con quien saben que pueden contar, y esto es un elemento esencial. Otro elemento esencial es entender que hay más públicos a los que atender: en el pasado, con dar un dividendo al accionista y procurar generar ventas parecía suficiente, pero en el nuevo ecosistema hay muchos más actores.

Curiosamente, da la impresión de que estamos en un entorno neoliberal con un capitalismo feroz, y sin embargo todos somos más conscientes de que la actividad económica está cada vez más regulada y al final los gobiernos tienen más elementos para dar lo que se llaman las “licencias para operar”. Mira lo que le está pasando a Repsol ahora en Argentina<sup>1</sup>. Pero esto también ocurre en la UE, con cada vez más regulación. Cualquier empresario de mediados de los años 50 que se despertara ahora estaría abrumado por la complejidad regulatoria, la cantidad de cosas que debe tener en cuenta, como las medioambientales, etc. para poder llevar a cabo mi actividad. ¿Esto qué quiere decir? Pues que, por ejemplo, los Gobiernos son *stakeholders* muy relevantes, ya no solo para empresas que operan en servicios públicos, concesiones, etc. sino para cualquier empresa, que deberá tener muy en cuenta -por supuesto las licencias de actividad de toda la vida- que ahora hay más *licencias para operar*. En este sentido, Ferrovial ha tenido muchos problemas o asuntos a gestionar con este tema.

Aquí cabe distinguir en primer lugar a los *stakeholders* internos, es decir, clientes, accionistas, pero también los empleados, que nunca habían sido

---

<sup>1</sup> Justo el día de la entrevista se anunció la expropiación de Repsol YPF en Argentina por parte del gobierno que presidía entonces Cristina Fernández de Kichner.

considerados. Hoy es imposible construir una reputación si no se hace *de dentro hacia afuera*, es decir, son los empleados quienes pueden aportar una buena experiencia al cliente, y éste recomendar la empresa a otro, y el nuevo cliente generar ese *halo*, que es la reputación, en el conjunto de la sociedad. Actualmente no se le puede contar a uno una película y a otro otra. Además están los *stakeholders* externos, como los proveedores, tu cadena de suministro. Es muy difícil que una empresa global pueda estar al corriente de todo lo que pasa en el mundo: sin embargo, un problema mal gestionado en China o en India, donde se descubra trabajo infantil, etc., pues te pone en el disparadero, te genera un boicot a nivel de productos y eso es muy difícil de remontar.

**-¿Quién cree que debe hacerse cargo de esta responsabilidad?**

-En *Corporate Excellence* pensamos que lo natural sería una evolución 'hacia arriba' en responsabilidad y en posición en la empresa del Dircom actual.

**-¿Hablamos de una persona, de un equipo multidisciplinar...?**

-Lo importante es entender la función, y es secundario exactamente quién o con qué nombre. Lo esencial en la función consiste en la coordinación de la relación y comunicación con todos los públicos de manera que sea coherente y consistente con la misión y posicionamiento de la compañía. Históricamente, lo que ha pasado es que las empresas, conforme han ido surgiendo nuevos grupos de interés, han creado departamentos especializados para atenderlos. Y así nació el departamento financiero (que no es una mera evolución de los contables), que lleva toda una labor de interlocución con los inversores, de quienes procuran ganarse su confianza, fundamentalmente de los bancos: hay que conseguir que los bancos te presten, y se necesita que el departamento financiero haga unos buenos informes y que consiga la financiación para el negocio. Igual ocurrió con los departamentos de Recursos Humanos y los de Comunicación, cuando los medios de comunicación comenzaron a convertirse en *stakeholders*, y hubo que empezar a gestionar esos públicos. O con los de Marketing, para atender a los consumidores, que son otro *stakeholder*.

Esto ha generado lo que se llama *silos funcionales*, empresas que funcionan con departamentos estancos, de tal modo que los financieros no hablan con los de comunicación, ni con los de marketing, lo cual es altamente ineficaz. [Recomienda el libro de David Aaker *Spanning Silos*<sup>2</sup>, que pone de relieve la necesidad de que las empresas se presenten ante sus públicos de modo coherente y consistente con su visión, sus valores y su posicionamiento]. Esto requiere una función, pero ésta no puede hacerse cargo de todos los departamentos (finanzas, RRHH...), sino que debe ser una función de *coordinación* cuyo equipo, probablemente, esté más nutrido de las armas de la comunicación. Por eso pensamos que lo lógico es que la RC recaiga en el área de Comunicación, porque para gestionar esto necesitas comunicación, gestión de marca, gestión de asuntos corporativos, etc., elementos que más o menos suelen estar en dicho área.

Ahora sólo falta es ponerle los “galones” para que no suceda como hace en año, cuando Telefónica anunció un ERE a través de una reunión con inversores en Londres, cuando la persona responsable del Departamento Financiero les decía a los analistas financieros (a los bancos) de allí que la compañía ya estaba haciendo sus deberes, que se estaban estructurando, etc., y con la gente en Madrid enterándose de que les van a hacer un ERE porque lo ha dicho un tío en Londres, que se lo estaba diciendo a otro público para el cual dicho mensaje era positivo, pero que los de comunicación aquí no tenían ni idea. Esto es un ejemplo pero te podría contar cien mil más, daña mucho la reputación de las empresas, pues generan problemas gordísimos, fruto de un sistema organizativo de mediados de los años 50 que está muy relacionado con las economías a escala, con el desarrollo de las multinacionales: la organización funcional, es decir, las empresas que se organizan por funciones para atender a determinados *stakeholders* y que crean silos, de manera que es imposible. Y esto está muy viciado por los sistemas de objetivos, etc. Este tipo de anécdotas configura la imagen reputacional de una empresa, y es un lastre.

**-Corporate Excellence es un laboratorio de ideas nacido de la confluencia entre el Foro de Reputación Corporativa y el Instituto de Análisis de Intangibles, y que desde 2011 se dedica a promover la gestión de la marca y la reputación**

---

<sup>2</sup> Aaker, D. (2008): *Spanning Silos: The New CMO Imperative*, Boston, Harvard Business School Press.

**corporativa. ¿Podría explicar algún caso de éxito en una empresa a la que hayan asesorado, y otro que haya sido especialmente difícil?**

En *Corporate Excellence* no llegamos a la labor de consultoría. Lo que hacemos es, sobre todo, tratar de desarrollar ideas o modelos, estándares y herramientas de gestión. Después estas herramientas incluso salen publicadas, y hay consultoras como Villafañe u otras a las que reunimos para que las conozcan; una vez las tengan, que las apliquen como quieran.

Nosotros el método de trabajo que tenemos, además de captar cosas interesantes que pasan a nivel internacional avanzadas en esta materia, lo ponemos sobre la mesa donde están reunidas las empresas en un espacio de colaboración, aunque luego compitan, como ocurre con BBVA y Santander. Creo que este es un ejemplo muy bueno de cómo las grandes empresas, ante un reto como éste, se ponen a colaborar. Más que el resultado, la propia metodología es lo interesante. En ella no traemos buenas prácticas, sino malas: la gente pone ejemplos de cosas que han fracasado, se suelen compartir y pensar “por qué”, y “qué pasó”, etc. para tratar de poner elementos en común y buscar soluciones.

Yo lo que pondría como un caso de éxito sería la creación de *RepTrack*, porque *Corporate Excellence* nace en 2011, pero como resultado de la integración entre el *Foro de Reputación Corporativa* (fundado en 2002) y el Instituto de Análisis de Intangibles (fundado en el año 2004). Cuando las grandes empresas en el Foro deciden impulsar modelos de medición, lo que hacen es acudir y buscar quién tenía estos modelos más desarrollados y entran en contacto con Charles Fombrun, quien tenía el llamado *Reputation Quotient*; desde el Foro de RC en ese momento se encarga toda una serie de estudios para analizar mejor o afinar las palancas de gestión en las que se descompone la reputación, y entonces ese estudio se hace en varios países, con un estudio de base, y se llega a conclusiones muy interesantes, por ejemplo que aunque varíe el peso que se le dan a unas cosas u otras según el país o sector, en todo el mundo los elementos clave de la reputación se entienden igual. Con esa investigación construimos *RepTrack*, que es una aportación que hace el Foro de RC sobre la base del modelo de Reputation Institute (que de hecho cuando este trabajo se hizo todavía no existe como institución, sí como consultora pero se crea después para explotar e impulsar este modelo). Hablamos del año 2005 más o menos. Esto es algo muy bueno, porque con el trabajo del Foro y

posteriormente de Reputation Institute lo que se logra es que con la experiencia de las empresas se acabe creando un estándar que hoy día utilizan más de 120 empresas en todo el mundo. Hay otros métodos para medir la reputación, todos tienen sus aspectos complementarios, pero en el mundo de la gestión, el poder tener estándares que permitan la comparación tienen mucho más valor, y más en lo que estamos hablando, la necesidad de las empresas de generar diferencias en un mercado global. Se trata de un caso de éxito de algo que nosotros promovemos y que luego una consultora implanta, desarrolla, etc.

Nosotros aplicamos una mezcla de rigor académico con la experiencia de las empresas para que otros la utilicen.





## ANEXO 3

### CARTA DE INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL *FOCUS GROUP* 1 (ED. INGLÉS)

Murcia (Spain), \_\_\_\_\_, 2016

Dear Mr. ....

My name is Manuel Egea, I am a PhD candidate in Business Administration from Spain, and I would like to invite you to participate in an online discussion group within the framework of my PhD thesis, focused on *corporate diplomacy in Spanish MNEs*. This research project is initiated by Catholic University San Antonio (UCAM) and will be carried out thanks to *Dontknow* and the *Innovation Center for Collaborative Intelligence (ICXCI)*.

The purpose is gathering a selection of distinguished *university professors* who have devoted part of their research to company-government relationships in foreign markets, together with *representatives of institutions and organizations* which promote Spanish companies' internationalization on a daily basis; the goal is creating a *deliberation* space among some of the key actors in CD's *promotion* and *dissemination*, both from academic and pragmatic perspectives.

For this project we are applying a collaborative intelligence platform called *Collaboratorium*, which *Dontknow* and *ICXCI* have kindly and temporarily agreed to lend us for this one time, as a scientific tool. If you wish further information about this technological initiative, please visit <https://collaboratorium.biz/>

This deliberation space, where everyone must feel free to express his or her opinion, pursues the creation of new knowledge by contrasting the participants' perceptions on this specific topic. This research project consists of **8 questions or challenges** to be answered or discussed for **2 weeks** (4 per week); since it is an *online* platform, you can participate from the comfort of your office or home, at your convenience.

You will be joined by **8** more participants whose input is very important for the project. When you log into the platform, you will be able to see who is taking part in this deliberation space; however, you can also manage your activity as *anonymous*, if you wish to. It is important to mention that *Collaboratorium* is a tool

applied by some of the Spanish most important MNEs, meaning that security is guaranteed, and that your input will be kept strictly confidential.

In order to confirm your participation in this project, and solve any question you may have; or if you would like to have more information about this PhD thesis or about its co-directors, please email me at **manuegea.m@gmail.com**

Thank you very much for your cooperation.

Yours, sincerely,

Manuel A. Egea, PhD candidate

**Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Empresa**

**Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM), Spain**

## ANEXO 4

### CARTA DE INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL *FOCUS GROUP* 2 (ED. ESPAÑOL)

Murcia, \_\_\_\_\_ de 2016

Estimado Sr. D. \_\_\_\_\_,

Me llamo Manuel Egea y por la presente quisiera invitarle a participar en un *grupo de diálogo* online con motivo de la tesis doctoral en *Administración y Dirección de Empresas* que en este momento realizo en la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) sobre un tema de gran actualidad en la dirección estratégica: la *diplomacia corporativa* en empresas multinacionales españolas.

El objetivo es reunir a una selección de *empresarios y ejecutivos* de grandes compañías nacionales encargados de áreas tales como las *Relaciones Institucionales, Government Affairs* o *Internacionalización*, junto con representantes de la diplomacia estatal en su sentido *clásico y comercial* que a diario participan activamente en el establecimiento y el mantenimiento de relaciones con los *stakeholders* clave de terceros países; el fin es crear un espacio de *debate* entre los grandes *gestores* de ese creciente espacio de encuentro y diálogo que se produce en mercados exteriores entre los intereses particulares de las empresas y los de su Estado de origen.

Para ello se usará la plataforma de inteligencia colaborativa *Collaboratorium*, que ha sido cedida de modo experimental por *Dontknow* y por el *Innovation Center for Collaborative Intelligence* (ICXCI) para esta ocasión particular. Si desea obtener más información sobre esta herramienta, visite <https://collaboratorium.biz/>

Este espacio, donde todos han de sentirse libres para expresar su opinión, busca contrastar las diversas percepciones sobre este tema concreto con el ánimo de construir conocimiento nuevo. El proyecto consistirá en **8 preguntas o retos** a desarrollar durante un total de **dos semanas** (4 por semana): al tratarse de una plataforma *online*, podrá participar en cada reto desde la comodidad de su hogar o despacho cuando le sea más oportuno. Se unirán a usted 8 participantes cuyo *input* es clave para el proyecto; se podrá saber quién participa en este equipo de deliberación y presentarse, aunque si así lo desea podrá gestionar su actividad haciendo que sus opiniones sean *anónimas*.

*Collaboratorium* es una herramienta empleada por algunas de las empresas más importantes de nuestro país, razón por la que la seguridad está garantizada y sus informaciones se conservarán de manera estrictamente confidencial para esta investigación.

Para confirmar su participación en este proyecto, resolver cualquier duda y recibir detalles sobre el acceso a la plataforma; o bien si desea saber más sobre el tema de esta tesis doctoral o sobre los co-directores de la misma, por favor escriba un correo electrónico a la siguiente dirección: **manuegea.m@gmail.com**

Muchas gracias por su cooperación.

Reciba un cordial saludo,

Manuel A. Egea, doctorando en Administración y Dirección de Empresas

**Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Empresa**

**Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)**

## ANEXO 5

### DOCUMENTO EXPLICATIVO DE PLATAFORMA *COLLABORATORIUM* (ESPAÑOL)

**Collaboratorium**  
the challenges management space

Compounding knowledge for effective decision making  
in complex environments & organizations



Una aproximación integral para articular  
la Inteligencia Colaborativa (IC)



Llave para superar los  
crecientes retos

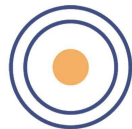
Una iniciativa de

**dontknow**  
promoting collaborative intelligence

## Ayuda a los líderes a promover la **Colaboración Inteligente**



Ordenando las **conversaciones importantes**



En torno a los **retos prioritarios**  
a los que se enfrentan las  
organizaciones



Gestionando las deliberaciones con  
las **personas clave**



Para un **conocimiento compartido**  
**y toma de decisiones** que maximice  
las posibilidades de acertar



Y con mayor **engagement y liderazgo**  
de los responsables de implementarlas

Innovación continua      Transformación digital      Cultura participativa  
Crecimiento rentable y sostenido



## 4 claves para promover la IC en las Organizaciones

- 1** Entornos cada vez más complejos exigen **involucrar a todos los que tengan algo que aportar**
- 2** Desde el momento que se involucra a un mayor número de personas en la reflexión, se generan **potencialidades, pero también expectativas, dificultades y frustraciones**
- 3** Collaboratorium, es una **aproximación integral** a la IC basada en herramientas avanzadas de deliberación
- 4** Implantable en 6 sencillos pasos, con un **retorno muy alto y fácil de probar**

Organizaciones Inteligentes:  
Más allá del talento individual

## 1 Entornos cada vez más complejos exigen involucrar a todos los que tengan algo que aportar

Las organizaciones viven en un entorno caracterizado por una complejidad e incertidumbre crecientes, en el que sus líderes tienen que gestionar sometidos a presiones desconocidas hasta ahora:

- Crecimiento exponencial de los cambios y de la tecnología.
- Tendencias múltiples con efectos interrelacionados.
- Discontinuidades profundas, con grandes oportunidades pero también amenazas.
- Escenarios nuevos, falta de modelos de referencia.
- Acortamiento de los plazos de actuación y márgenes de reacción.

Vida media de las empresas: de 60 años (1975) a 18 años (hoy)

Vida media de las 3 primeras fuentes de ingresos: de 20 años a 20 meses

El resultado es que es imposible que una sola persona o un equipo de dirección (por muy capacitados que sean) puedan identificar sistemáticamente, por sí solos, el camino correcto a seguir.



Maximizarán sus posibilidades, las organizaciones que sean capaces de aprovechar mejor el potencial de cada persona relacionada (líderes, empleados, asesores, clientes, proveedores y otros "stakeholders"):

- Validando con ellas las ideas de partida.
- Recogiendo los puntos de vista y alternativas.
- Encontrando nuevas opciones.
- Facilitando, en definitiva, dinámicas de co-creación de conocimiento.

Inteligencia Colaborativa



## 2 Desde el momento que se involucra a un mayor número de personas en la reflexión, se generan **potencialidades, pero también expectativas, dificultades y frustraciones**

Los encuentros y reuniones presenciales, aunque necesarios, presentan unas limitaciones y sesgos muy relevantes:

- o No da tiempo a asimilar, investigar, reflexionar y reaccionar sobre la marcha, “beauty contests”, miedos, protagonismos, seguidismos...
- o Cost management: Y, además, límites en el número de personas que pueden asistir.



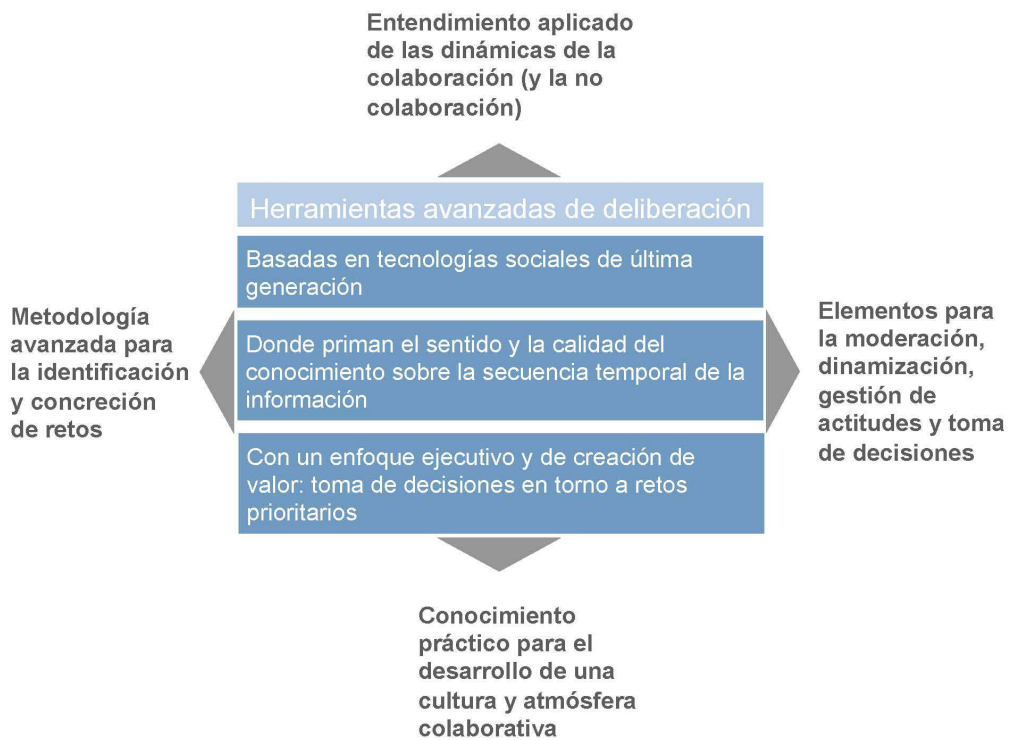
Las interacciones virtuales facilitan la comunicación y el intercambio de información entre personas; sin embargo, estas soluciones no están diseñadas para la gestión efectiva del conocimiento:

- o Interacciones organizadas siguiendo un uso secuencial del tiempo. “Las ideas se entierran”.
- o Un email y discusiones en redes sociales generan una cadena que nunca se acaba, discusiones paralelas, argumentos enterrados...



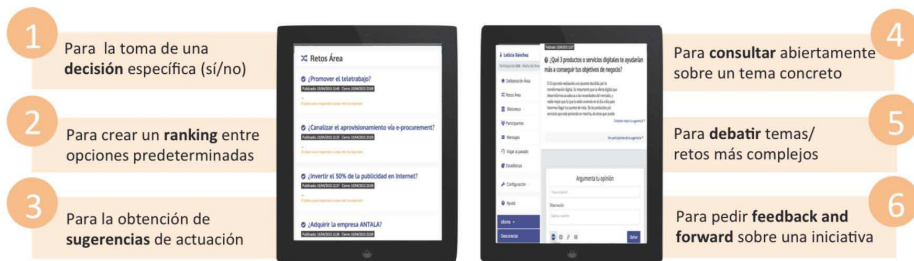
Dificultad de co-creación

**3** Collaboratorium, es una **aproximación integral a la IC** basada en herramientas y metodologías avanzadas de deliberación aplicadas a la gestión de retos importantes en las organizaciones



Aproximación integral a la IC

### 3 Collaboratorium, la herramienta de IC de dontknow dispone actualmente de **6 plantillas avanzadas** de deliberación en función de la naturaleza del reto, que van más allá de la organización temporal de la información



**Decisión** - Pregunta cerrada (sí/no) centrada en una decisión específica concreta donde el participante argumenta su punto de vista a favor o en contra, y los demás comentan y valoran entre sí.

**Ranking** - Posibilidad de elegir la opción preferida entre una lista cerrada o abierta de posibilidades.

**Sugerencias** - Pregunta abierta donde se solicitan sugerencias o recomendaciones que a su vez se valoran por los participantes sobre un reto o cuestión concreta.

**Consulta** - Pregunta abierta donde se intenta entender una cuestión dejando abierto el hilo de discusión pero pudiéndose resaltar aquellos argumentos más valiosos.

**Debate** - Debate abierto estructurado donde del hilo de la deliberación emergen decisiones, sugerencias y consultas relacionadas concretas para su deliberación y un resumen de conclusiones para conocer las preferencias colectivas.

**Feedback & forward** - Para evaluar iniciativas, proyectos, personas o equipos. Incorpora un espacio para la valoración general del 1 al 10, y tres espacios para señalar aspectos positivos, negativos y dar recomendaciones.

#### Más plantillas en desarrollo:

- Predictions (probabilidades)
- Asignación de recursos
- Scorecard

Una plantilla de deliberación para cada tipo de reto

### 3 Ejemplo de plantilla para deliberar sobre la toma de una **decisión (sí/no)** específica



**Reto**

**Resultados**

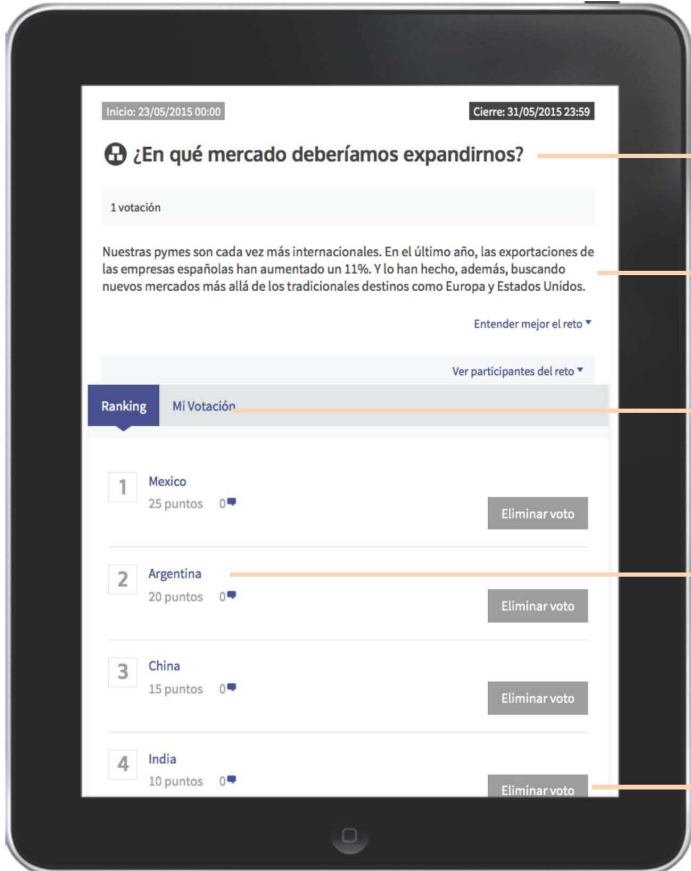
**Descripción del reto**

**Participantes del reto**

**Argumentos más votados**

Plantilla de Decisión (sí/no)

### 3 Ejemplo de plantilla para deliberar sobre un ranking de opciones de actuación predeterminadas



Inicio: 23/05/2015 00:00 Cierre: 31/05/2015 23:59

**¿En qué mercado deberíamos expandirnos?**

1 votación

Nuestras pymes son cada vez más internacionales. En el último año, las exportaciones de las empresas españolas han aumentado un 11%. Y lo han hecho, además, buscando nuevos mercados más allá de los tradicionales destinos como Europa y Estados Unidos.

Entender mejor el reto ▾

Ver participantes del reto ▾

Ranking Mi Votación

1	Mexico	25 puntos	0	Eliminar voto
2	Argentina	20 puntos	0	Eliminar voto
3	China	15 puntos	0	Eliminar voto
4	India	10 puntos	0	Eliminar voto

Ranking total y Mi Votación (mi ranking)

Opciones ordenadas por mayoría de votos en un ranking

Espacio para votar o eliminar voto

Plantilla de Ranking

### 3 Ejemplo de plantilla para obtener **feedback & forward** sobre una iniciativa concreta



The screenshot shows a mobile app interface for a challenge titled "Iniciativa que se está desarrollando". The interface includes a progress bar, a description of the challenge, a rating section, and a section for providing feedback and recommendations. Callouts on the right side of the image point to specific elements:

- Reto**: Points to the challenge title.
- Estatus del feedback**: Points to the progress bar showing 67% approval and 33% disapproval.
- Descripción del reto**: Points to the text describing the challenge: "nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad está relacionada o es sinónimo del 'pensamiento original', la 'imaginación constructiva', el 'pensamiento divergente' o el 'pensamiento constructivo'".
- Aspectos positivos/negativos y recomendaciones**: Points to the bottom section where users can provide feedback and recommendations.

The interface also features a rating section with a scale from 1 to 10, a "¿Recomiendas continuar con esta iniciativa?" question with a 70% "Sí" and 30% "No" response, and a section for "Argumenta uno a uno tus aspectos o recomendaciones" with fields for "Clasifica el aspecto", "Titula el aspecto", and "Explica el aspecto...".

Plantilla de Feedback and Forward

### 3 Ejemplo de plantilla para deliberar sobre un **debate complejo**



Reto

Descripción  
del reto

Propuesta  
Actuación  
que emanan  
de la  
deliberación  
del reto

Hilo de la  
Deliberación

Plantilla de Debate complejo

### 3 Mapa de retos:

Para una visualización rápida y **perspectiva integral** de todos los retos abiertos



Fecha y hora de cierre

Prioridad del Reto

Avance del Reto

Área	Retos	Pax	Cierre	Prioridad	Avance
Transformación digital	El avance de la Transformación Digital en nuestra empresa	11	01/07/2015 23:59	1 2 3	●
Transformación digital	¿Cuáles son las medidas más efectivas para transformar digitalmente la organización?	9	01/07/2015 23:59	1 2 3	●
Organización y Cultura	¿Utilizar Collaboratorium para compartir conocimiento y tomar mejores decisiones?	14	07/02/2015 23:59	1 2 3	●
Organización y Cultura	Promover el desarrollo de la Inteligencia Colaborativa	3	07/01/2015 23:59	1 2 3	●

Áreas de interés

Icono Plantilla de deliberación: sí/no, Ranking, Sugerencias, Debate...

Repetidores por Reto

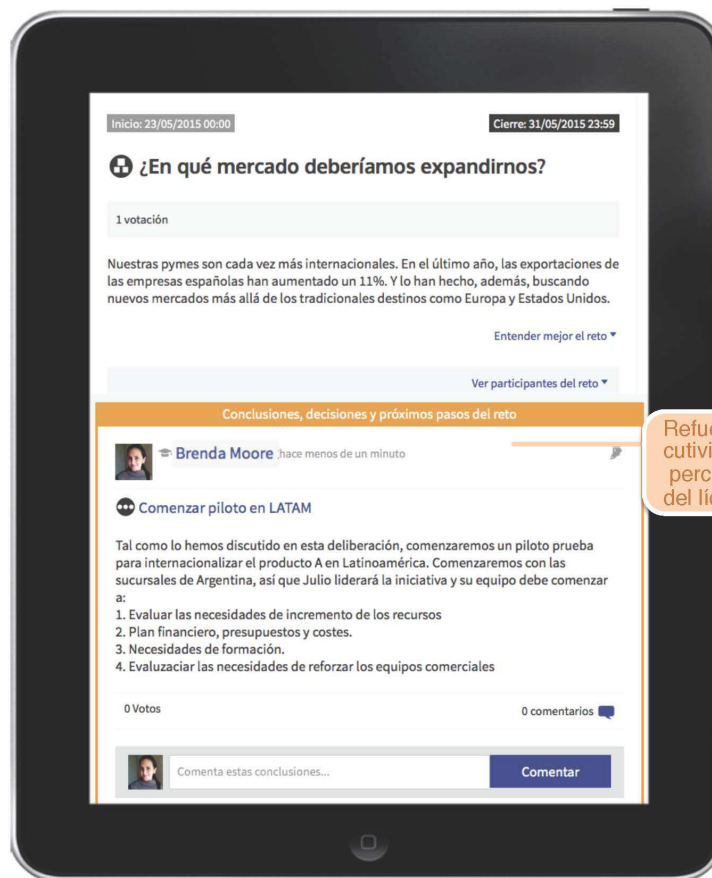
Repeto

Visión general de los retos



### 3 Cierre del reto:

La funcionalidad de **conclusiones, decisiones y próximos pasos** es muy relevante para cerrar la deliberación de una manera ejecutiva



Refuerza la eje  
cutividad real y  
percibida  
del líder

Conclusiones, decisiones y próximos  
pasos

### 3 Collaboratorium frente a otras herramientas: **Espacio intermedio** entre el top manager y toda la organización

*Iteraciones personalistas necesarias pero con limitaciones muy relevantes*



**Collaboratorium**  
the challenges management space

**Organizar las conversaciones importantes entre personas clave en torno a retos y decisiones prioritarias**  
5% Moderación activa: para validar, guiar, reconducir, decidir  
95% colaborativo pero segmentando por grupos claves  
Jerarquía + otras personas clave de dentro y fuera



## 4 Implantable en 6 sencillos pasos, con un **retorno muy alto y fácil de probar**

### Creación Mapa de retos

**1** Identificación y definición precisa de retos prioritarios para la organización

### Elección Equipo

**2** Elección de las personas adecuadas para participar en cada deliberación

### 3 Selección Plantilla de Deliberación

Selección del espacio virtual adecuado (plantilla) que posibilita una deliberación ordenada para cada conversación en función de su naturaleza

### Gestión Dinámicas Colaborativas

**4** Anticipación y gestión de las dinámicas de colaboración entre las personas clave y parametrización de las plantillas

### Extracción Conclusión y Decisión

**5** Resumen de conclusiones que ayuda a la consecuente toma de decisiones y asunción de responsabilidades

### Transformación Cultural

**6** Creación de una atmósfera y cultura colaborativa en la organización para la co-creación y el engagement

Facilidad y retorno

Como resultado de este proceso **Collaboratorium**, aporta una mayor cohesión y alineamiento en el equipo de liderazgo, reforzando el perfil del líder



Mejor visión compartida de la situación de partida ("dónde estamos")

Mayor concreción de retos y objetivos a alcanzar por stakeholders ("dónde queremos ir")



Caminos, decisiones, con mayor probabilidad de éxito. ("por dónde ir")



Personas más adecuadas y comprometidas para llevar a cabo las iniciativas ("quién tiene que liderar")



Seguimiento más riguroso durante las fases de implantación, manteniendo abierto el diálogo estructurado ("cómo se va avanzando")

Conocimiento estratégico y liderazgo ejecutivo



Extrayendo lo mejor de cada uno

Herramientas sociales avanzadas orientadas a la deliberación ordenada y a la toma de decisiones efectiva.



Complementa y enriquece los imprescindibles encuentros personales

Know-how colaborativo que facilita la co-creación, dinamización y acción.

Proceso enfocado, productivo y gratificante

El liderazgo es más sencillo y –a plazo puede que sea la única forma viable– si se construye sobre el conocimiento, la iniciativa y la motivación de las personas clave que conforman y rodean la organización; personas que, a su vez, exigirán entornos más colaborativos. La alternativa es el líder intentando “adivinar” el camino y luego convenciendo a los demás para que le sigan.

## collaboratorium.biz

Disponible en español y en inglés

Rafael Mira

Fundador y CEO de dontknow  
629127246 – [rafa@dontknow.net](mailto:rafa@dontknow.net)

**Collaboratorium**  
the challenges management space

Una iniciativa de

**dontknow**  
promoting collaborative intelligence

**ICXCI**  
INNOVATIONCENTER FOR  
COLLABORATIVE INTELLIGENCE

## ANEXO 6

### RELACIÓN DE RETOS PARA EL *FOCUS GROUP* I (ED. INGLÉS)

#### **-Week 1.**

Nowadays, a large amount of agents is trying to influence companies, *formally* by means of laws and regulations, and *informally* through social pressure, activism, and efforts to shape their public perception; this fragmentation of corporate networks is forcing companies face challenges that require gaining the trust and good political will of the communities where they operate. The consequence has been that the operations board to compete for the positioning and the benefit is not only in the market, but also in the political arena, through efforts to bring regulations or laws in favor of their interests, and to influence the institutions ruling and governing in this market. Thus, the so-called *nonmarket* environment takes as a reference all those aspects, issues, and stakeholders with potential to influence corporate results coming from the sphere of politics, but also from society, and culture.

- *Area 1: Influence in foreign markets*

Economic Intelligence, the representation of interests in strategic centers of decision, the establishment of good relationships with high-level stakeholders, lobbying, nation-branding, or public diplomacy initiatives –academic and cultural exchanges, etc.- are diplomatic tools that contribute to the State influence's growth and consolidation.

#### **1- Do MNEs manage properly, and in an autonomous way, their political, social & cultural influence in external markets?**

To answer this challenge you can provide your opinions about either Multinational Enterprises (EMNs) in general, and/or Spanish MNEs in particular, although this research is more focused on the latter. In this respect, it would be interesting to know if you think that state-funded and/or private support -from institutions, such as ICEX, the Spanish Chambers of Commerce, or Cofides, in the case of Spain- are essential for corporate influence.

#### **2- Which tools are more important to exercise effective influence, aiming at economic and commercial objectives?–RANKING**

To participate in this challenge, the order in which you vote is important. For example, if you believe *lobbying* is the most important tool of influence, vote for this option first and it will get 25 points (your second option will get 20 points, and so on and so forth). You can give a vote to every option or just to those which you consider as appropriate.

The purpose is to choose options based on your own experience, and not on which are considered, theoretically, as the most appropriate tools of influence.

- Economic or Competitive Intelligence
- *Networking* – High-level agenda / Engagement with high-level stakeholders
- Corporate Reputation
- *Lobbying*
- Corporate Social Responsibility
- Soft power
- ROI
- Others...

### **3-. Do big corporations tend to assume state roles, obtaining, in turn, competitive advantage? – DEBATE**

**Please give your opinion regarding the following utterance:**

MNEs' international influence is parallel to their contribution to the GDP of the countries where they invest; in turn, an unpredictable geopolitical environment causes risks and, sometimes, a lack of protection from the State of origin (which tends to value other interests) when threatens of expropriation, nationalization, or internal conflicts occur.

In this respect, a good number of MNEs are starting to apply a *foreign policy strategy* where communicating with foreign publics and establishing good relationships with key stakeholders in the host country are essential to obtain power and influence. In fact, one could say that they even assume a new role, a state role: their State of origin's identity, its commercial and negotiation functions, its direct interlocution with political leaders, the protection of interests in international decision centers, its lobbying actions... When



assuming these roles and functions, MNEs obtain great competitive advantage in comparison with other companies.

- *Area 2: Corporate Diplomacy*

This PhD thesis defines corporate diplomacy as “a company’s capability of political, social, and cultural influence to foster favorable environments in foreign markets, by means of nonmarket strategies, as well as a series of state diplomacy tools with which they put their legitimacy to the same level than their State of origin’s and, in turn, they obtain competitive advantage.”

#### **4- What is corporate diplomacy, and which differences do you find in comparison with other existing functions? – ENQUIRY**

The current challenge has no intention of obtaining very 'academic' definitions of corporate diplomacy from you; on the contrary, its purpose is to contrast the participants' first reaction provoked by this concept, followed by a reasoned answer based on their experience.

In addition to this, it pursues your opinion regarding the differences that may exist (if any) between corporate diplomacy and those existing executive functions in current MNEs, such as International/Institutional Relations, Public / Government Affairs, Lobbying, Communication Management, Corporate Reputation, Strategy...

#### **-Week 2.**

##### *Area 2: Corporate Diplomacy (continuation)*

Nowadays, a distinction between *diplomacy* and *diplomatic function* can be noticed: the first one is usually referred to the meaning used in the US, which does not distinguish between the *political stage* in the formulation of the State’s external action objectives, and the strictly *technical stage*; in other words, where external action is a political and management confluence. Conventional political diplomacy usually has inseparable and supportive variations, such as *economic diplomacy* (ED), *commercial diplomacy* (CmD) and *public diplomacy* (PD).

While Morillas (2000) defines ED as “the State’s use of its political influence capabilities in favor of its economic interests in international markets”, CmD is an activity that consists of the use of state diplomacy and diplomatic resources to foster the national

commerce and corporate activity in another country, a function usually associated to government representatives, or diplomats. Finally, PD has to do with those global communication efforts whose goal is to inform, influence and engage with foreign publics, in order to favor national interests.

The *European Recovery Program* or *Marshall Plan* to aid Western Europe after the Second World War became the greatest DE strategy deployed by a country in history, and it meant the deployment of US MNEs almost all over Europe. In 1966, with this background context, Christian Herter Jr., then general manager of the Government Affairs Department at Socony (later called *Mobil*, an American oil company which merged with *Exxon* in 1999 to form a parent company -*ExxonMobil*), warned that those investments in Europe had created a whole series of *new relations* –between American and foreign citizens, American and foreign companies/governments-.

"These relationships -he said- have presented, at least to many, difficult and unprecedented problems, solutions to which can be successful only through the continuous practice of imaginative and intelligent corporate diplomacy".

In 1966, Herter had already defined corporate diplomacy, enhanced its main objectives, and emphasized a series of key functions:

- The ability to establish friendly, honorable, and enduring relationships with fellow human beings in foreign lands;
- To encourage their [American] employees to become reasonably proficient in the local language, but also provide them with the opportunity to learn about the politics, economics and culture of the area to which they are assigned;
- To exercise the highest diplomatic qualities -infinite patience, discretion, flexibility yet firmness, sustained mastery of their subject...-, that is, judging what must be preserved and what can be changed and adapted.

Some of the functions currently associated to DC are the *analysis and compilation of information* to anticipate potential conflicts, the *representation/support of corporate interests*, the establishment of *relationships or networking* in key decision centers, and *lobbying*, among others.

**5-. Can DC's functions and procedures be put on the same level as the State's diplomatic variations? – DECISION YES/NO**

To manage these functions in countries with different traditions and social structures, companies should have a team of *corporate diplomats* responsible for working on their influence capabilities during the entire internationalization process.

**6.- Which structures should a company create to manage its influence capabilities, and make them effective on the ground? – RANKING**

The order in which you vote for the different options is important here. If one of the options in the ranking suits your personal opinion better than the others, please vote for it first, and it will get 25 points (your second choice will get 20 points, and so on and so forth).

In order to manage the aforementioned functions in countries with different traditions and social structures, companies should have a team of corporate diplomats responsible for their influence capabilities during the entire process of internationalization. How to translate this into a structure within the organization?

- A *Department of Corporate Diplomacy* responsible for coordinating and exercising the company's political, social, and cultural influence capabilities in foreign markets
- A *Corporate Diplomacy's Delegate Committee* within the Board of Directors
- A transversal department in charge of coordinating the DC activities and other
- Companies should have *institutional representation* (non-commercial) out of their country, responsible for those issues
- None of them. The current system already provides companies with the tools to manage their influence properly
- Others.

**7.- Which profile should the *corporate diplomat* have or acquire? – SUGGESTION**

Unstable geopolitical environments may force MNEs to acquire internal diplomatic capabilities or a diplomatic *know-how*. However, instead of training their executives in the field of CD or creating a specific management function, many tend to incorporate professionals whose level of influence (through professional recognition, background, or a

high-level agenda) in the political, social or economic spheres sometimes allows them to open more doors than the State's diplomatic services can provide.

These *revolving doors* of former Prime Ministers, Secretaries of State, Ministers or diplomats, for example, working for private interests, turns corporate diplomacy into a highly exclusive activity of large and powerful corporations.

In view of your experience in this matter, is this profile you just suggested adjusted to the MNEs' representatives you usually deal with, under the *corporate diplomacy* label or another?

**8.- Would you support the development of *ad hoc* training to create a new professional profile, the *corporate diplomat*? – DECISION YES/NO**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent more than 90 per cent of the business industry in Spain, and many find in foreign markets their true reason to do business. In this respect, SMEs require more support from state institutions; if money were not an obstacle for them to hire their own personal advisers in Government Affairs or similar areas, corporate diplomacy would be likely a viable tool for SMEs.

One possible scenario could be that collaboration among public and private actors offered specialized training to create 'corporate diplomats', allowing for the democratization of corporate internationalization. If you supported this, under which conditions?

## ANEXO 7

### RESPUESTAS A RETOS: *FOCUS GROUP I*

#### ▪ Semana 1.

**Reto 1-. ¿Gestionan las EMNs de modo adecuado y autónomo su influencia política, social y cultural en mercados exteriores?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



**1) Participante 1<sup>1</sup>: “NO. Las EMNs, sobre todo las españolas, no se toman en serio los retos no comerciales”**

-“Las EMNs siguen demasiado enfocadas en el balance. Creen suficiente contar con estrategias extra de RSC. Si no entienden los riesgos geopolíticos, asumen que un par de diplomáticos retirados en el Consejo lo cubrirán. Si se meten en problema, asumen que el Gobierno los rescatará. No entienden la necesidad de estrategias autónomas y relacionadas para el análisis y gestión del riesgo geopolítico (es decir, no comercial)”.

---

<sup>1</sup> Con el propósito de preservar la confidencialidad de las opiniones aportadas, en esta fase práctica se ha optado por asignar a cada participante un número, en sustitución de su nombre, que será el mismo a lo largo de todo el anexo. Así, por ejemplo, las respuestas del *participante 1* siempre corresponderán a las opiniones de una misma persona.

**2) Participante 2: “NO. Las EMNs pueden tender a ser cortoplacistas y oportunistas”**

-“En primer lugar, admito que puedo tener una comprensión parcial e incompleta de cómo las EMNs operan en mercados extranjeros, procedente de pruebas dispersas y desordenadas. También creo que podría discutirse aquí lo que significa *de manera apropiada*: ¿deberíamos esperar que las EMNs se adhieran a algún estándar de conducta normativa distinto de lograr valor para los accionistas (que es su actividad principal, después de todo)? Seguramente podríamos estar de acuerdo en que, desde un estándar ético ideal, las EMNs contribuyen al desarrollo de la sociedad y ajustan su conducta a cánones de RSC. En la práctica, sospecho que las EMNs *se preocupan principalmente del valor para el accionista*. Una cuestión adicional, entonces, es si las EMNs gestionan sus relaciones internacionales de forma adecuada para lograr el valor del accionista.

Mi impresión es que (como ocurre, en general, con muchas grandes corporaciones, donde la gestión no está conectada con la propiedad) estas tienen a centrarse en los retornos a corto plazo en lugar de invertir para el largo plazo. En este sentido, las EMNs pueden perseguir políticas que realmente no las ayudan a *sacar el mejor partido* de su presencia en países extranjeros a largo plazo. También siento que las EMNs tienden a comportarse de manera oportunista cuando perciben condiciones de mercado favorables, mientras que pueden abandonar las operaciones en el exterior cuando las condiciones cambian”.

**3) Participante 3: “NO. Instituciones Públicas”**

-“En mi opinión, las instituciones públicas como el ICEX siguen aún enfocadas en un análisis de *elección racional*. Hoy día la estrategia *no de mercado* no es habitual”.

***Feedback:***

**Participante 1:** -“En general las instituciones españolas no obtienen el análisis y gestión del riesgo geopolítico, incluyendo al MAEC, ¡que prefiere el *nation branding* a la política exterior!”

**Participante 2:** -“Coincido con el comentario de [...]. Yo añadiría que también puede distinguirse un escenario donde una EMN contempla si entrar en un país extranjero y otro donde una EMN ya ha entrado (es decir, ha hecho inversiones – muy probablemente incurrió en el hundimiento de costes) en un mercado extranjero. El primer escenario puede incluir algunos análisis del mercado exterior y de las condiciones geopolíticas del país extranjero, aunque sospecho que la decisión de la EMN está impulsada sobre todo por consideraciones de tipo empresarial (por ejemplo acceso al mercado, demanda y pronóstico de ingresos, oportunidades de negocio, etc.), más que geopolíticos.

En el segundo escenario, dudo que la EMN tome una posición muy activa hacia los países donde opera si su negocio no está en riesgo. Un ejemplo que se me ocurre (aparecido en prensa hace poco) es el de las iniciativas de Easyjet para recomendar que los cielos europeos se mantengan abiertos a la competencia ante las perspectivas de las consecuencias del Brexit; entiendo que los esfuerzos de la compañía están desencadenados por la amenaza muy práctica y aparente a sus negocios (la empresa puede no contar como una EMN ejemplar, sino como compañía de UK con un mercado internacional, pero el ejemplo parece relevante para este punto)“.

#### 4) Participante 4: “NO. No en el caso de las EMNs españolas”

-“Desde mi experiencia, las EMNs españolas están muy enfocadas en el negocio (a corto plazo) y carecen de una visión más amplia, pues no entienden totalmente el impacto real (positivo/negativo) de los temas no comerciales. Incluso con un departamento dedicado (pe. Asuntos Gubernamentales), la mentalidad apenas lleva consigo importancia a las consideraciones extra.

Pero muchas otras empresas, en especial aquella para la que trabajo, sí tienen una comprensión real y se preocupan por ser un *ciudadano corporativo* responsable, con derechos y obligaciones. Es la razón por la que no solo promueven un enfoque *no comercial*, sino que en algunos casos (las empresas de EE.UU.) consideran como norma la interacción y el apoyo a las autoridades públicas en interés de las compañías.

Los sectores muy regulados (energético, farmacéutico, tabacalero) son mucho más conscientes del impacto social de sus actividades o productos, y saben que esa percepción importa, por lo que intentan anticiparse a la legislación y también adaptarse a las nuevas necesidades para estar en línea con los clientes y la sociedad en general”.

*Feedback:*

**Participante 1:** -“Creo que necesitamos distinguir entre ser un *ciudadano corporativo*, fundamentalmente RSC, y entender los más amplios factores geopolíticos, políticos, culturales y sociales que impactan en las operaciones internacionales de una empresa. La mayor parte de las grandes corporaciones entienden lo primero, pero aún tienen problemas con lo segundo”.

**5) Participante 5: “NO. Tendencia al dominio”**

-“Creo que la estrategia internacional de las EMNs ha cambiado de modo drástico desde que las grandes corporaciones españolas iniciaron su reto más allá de sus fronteras nacionales. Lo que he observado en las EMNs, cuando llegan a un nuevo mercado, es un primer intento de tener éxito en ese país con la misma estrategia, herramientas y mano de obra que emplean “en casa”. Esta “tendencia al dominio” o intento de controlar el nuevo mercado, en vez de adaptarse a él, ha llevado al fracaso en el pasado y creo que, hoy por hoy, las EMNs enfocan los nuevos mercados con una estrategia muy diferente”.

**6) Participante 6: “NO. Es necesaria una mayor mejora”**

-“En general las EMNs españolas no tienen una estrategia específica de diplomacia corporativa. Pueden recibir apoyo de instituciones públicas pero esto sería inútil si no cuentan con la estrategia apropiada”.

*Feedback:*

**Participante 2:** -“Aquí puedo compartir mis impresiones sobre las empresas italianas. Siento que tampoco en el contexto italiano las EMNs parecen llevar a



cabo esfuerzos de DC de manera consistente. Algunas empresas que están orientadas internacionalmente en sus mercados dan la sensación de tan solo buscar oportunidades de mercado (por ejemplo las marcas de moda). Para otras compañías -como las pertenecientes al Estado (total o parcialmente), como ENI (*Ente Nazionali Idrocarburi*)-, la DC es plausiblemente más importante, pero sospecho que depende mucho del apoyo institucional del gobierno más que de iniciativas exclusivas propias. Las pymes (de las que se habla en otros lugares de *Collaboratorium*) parecen recibir algún apoyo del Instituto de Comercio Exterior (*Istituto Commercio Estero*) y de gobiernos regionales, pero mi impresión es que apenas buscan planes de internacionalización de manera consistente, e incluso menos enmarcados en torno a una estrategia de DC”.

#### **7) Participante 7: “NO. Concepto particular y global”**

-“Es importante distinguir entre el rol particular de las EMNs y las instituciones. Las empresas siempre se ocuparán de sus intereses privados y encontrarán su propio camino de acuerdo a sus necesidades financieras, las estrategias de RSC irán tan lejos como les permitan alcanzar resultados positivos. Sin embargo, las instituciones que no son gubernamentales -como las Cámaras de Comercio-, aunque no tienen un papel directo en la redacción y adopción de leyes y regulaciones que afectan a las empresas, sí serán capaces de ejercer presión (lobby) en un intento de lograr leyes que favorezcan a los negocios. Según la ley, ellas representarán, promocionarán y defenderán los intereses generales del comercio, es parte de su naturaleza”.

#### **8) Participante 8: “SÍ. Sí, con el apoyo de tu Gobierno”**

-“Creo que la ayuda de instituciones como el ICEX puede ser importante para que las pymes inicien su andadura en mercados extranjeros. Pero después cada empresa debería diseñar su propia política en cada uno de los mercados. Y pocas empresas españolas lo hacen, incluso entre las más grandes.

En países como Reino Unido, la embajada no puede hacer mucho para ayudar a una empresa española a asegurar un contrato; en otros países el nombre del país puede tener una gran influencia”.

### 9) Participante 9: “NO. Mucho margen de mejora”

-“Las EMNs gestionan sus relaciones locales razonablemente bien, a la vez que lo entienden como un factor clave de su éxito financiero. El country manager juega un papel fundamental como embajador corporativo liderando la influencia de la empresa en el mercado e integrando la organización en las diversas esferas públicas, sociales, financieras, políticas y culturales. Está claro que instituciones públicas como el ICEX, las Cámaras de Comercio, los consejeros económicos en embajadas son un gran apoyo para la pyme. Sin embargo, las empresas españolas deben mejorar sus canales de conexión para adquirir un enfoque más sofisticado y aprender cómo beneficiarse de la experiencia de estas instituciones públicas”.

**Reto 2-. ¿Qué instrumentos considera más importantes para ejercer influencia efectiva de cara a la consecución de objetivos económicos y comerciales?**

(Tipo de reto: RANKING)

RANKING (8 participantes)	
Nº	Herramientas
1	<i>Networking</i> – Agenda de alto nivel y contactos clave
2	Inteligencia Económica o Competitiva
3	Reputación Corporativa
4	<i>Lobbying</i>
5	Responsabilidad Social Corporativa
6	Poder blando
7	Return on Investment (ROI)
8	Otros

**Feedback:**1) **NETWORKING.**

**Participante 1:** -“La reputación y la influencia derivan de las redes de contacto de influencia e información que desarrollan las corporaciones, y no solo de los grupos de interés de alto nivel. En el mundo de la diplomacia digital, los grupos de interés de menor nivel ¡también pueden perjudicar! El *networking* efectivo con grupos de interés también vuelve a las corporaciones más fuertes contra un choque / impacto geopolítico”.

2) **REPUTACIÓN CORPORATIVA.**

**Participante 1:** -“Obsesionarse con la reputación corporativa distrae de aquello que crea la reputación. La *reputación corporativa* se convierte en un ejercicio de *branding* con nada que lo respalde. Es bastante como el *nation branding*; es mejor contar con una *política exterior*. Haz bien las políticas y las estrategias y la reputación viene sola”.

3) **OTROS:**

**Participante 9:** “Fuentes de información”.

**Reto 3-. ¿Asumen las grandes empresas roles de Estado y obtienen con ello ventaja competitiva?**

(Tipo de reto: DEBATE)

**1) Participante 2: “Analogía dudosa”**

-“Yo no mantendría la analogía entre las funciones de las EMNs y las de un Estado. Un Estado tiene ciertas funciones y poderes característicos –toma en particular el monopolio de la violencia para ofrecer seguridad y protección a los ciudadanos y residentes en una jurisdicción territorial- que las EMNs no tienen (aunque pueden emplear *policía privada* para servicios particulares de protección). Coincido en que las EMNs actúan como jugadores en la arena internacional, y que utilizan recursos para influir sobre otros actores. Probablemente necesitamos categorías conceptuales para describir y explicar qué hacen, distintas de las que estamos acostumbrados a emplear para el Estado”.

## 2) Participante 4: “No, realmente”

-“El papel de una EMN es intentar *competir con áreas de juego niveladas mediante mejores productos o servicios*, por supuesto prestando atención a muchos factores; algunos pueden considerar que el departamento de *Asuntos Corporativos* juega un papel como el de los embajadores, o que, en el marco de la RSC, una empresa que construye un colegio adquiere el rol de Ministerio de Educación, pero las compañías actúan para promocionar sus intereses e incluso el “bien público” tal y como ellas lo entienden, si bien no sustituyen la función estatal. La Toyota City puede proporcionar alojamientos, educación y atención sanitaria a sus empleados, pero esto debe ser conforme a la ley y de acuerdo con el gobierno.

En cualquier caso, los Estados siempre son soberanos y capaces de tomar sus propias decisiones incluso contra los intereses de las EMNs más grandes (Argentina/Repsol, España/fotovoltaicas, etc.)”.

### *Feedback:*

**Participante 1:** -“Creo que esto puede ser demasiado categórico. Existe alguna prueba de empresas haciendo cosas debido a su propia *auto-identidad*, por ejemplo el apoyo de Apple o de Starbucks al matrimonio homosexual en EE.UU. En las conversaciones sobre cambio climático observamos empresas que actúan como agentes diplomáticos independientes, formando coaliciones con gobiernos y ONGs. El caso de Repsol/Argentina fue interesante dado que fueron Pemex/Caixa quienes negociaron la compensación con Argentina, no el Gobierno español”.

**Participante 4:** -“Coincido en parte, pero de nuevo el concepto de *bien público* necesita ser definido: es el matrimonio gay per se o es la visión de Repsol sobre el cambio climático el objetivo último al que los Estados deberían dirigirse?”

**3) Participante 1: “Algunas corporaciones sí, pero no siempre de modo relevante”**

-“Algunas corporaciones, entre ellas algunas españolas, sí adoptan roles estatales. En el caso de las corporaciones españolas, esto tiende a ser en un contexto de RSC (pe. la participación de Acciona en la campaña del agua). Pero son lentas a la hora de adoptar roles más proactivos en otras áreas, pe. La gestión del riesgo geopolítico o la diplomacia de temas globales”.

**Feedback:**

**Participante 8:** -“Depende de la *empresa* y también del *país* donde se opere”.

**Participante 1:** -“¡Absolutamente!”

**4) Participante 7: “Muchas de ellas, sí”**

-“Estoy de acuerdo en que las grandes corporaciones asumirán roles estatales y definitivamente serán una gran influencia en la toma de decisiones finales. Se las invita a dar su opinión y no sienten presión alguna en expresarlas bajo el velo de “los negocios son los negocios”, defienden sus propios intereses. Siempre nos interesa llegar a saber sus posiciones y serán una mezcla entre marketing y reputación corporativa, un jugador más al nivel de los representantes estatales”.

**5) Participante 8: “Las grandes empresas pueden hacerlo”**

-“Creo que la posición de una gran empresa en un Estado pequeño puede similar al de otro Estado, pero no siempre. Deben producirse algunas condiciones para que puedan actuar así; el sector de la empresa debe ser muy importante para el país anfitrión o la empresa debería ser capaz de trabajar en muchos sectores al mismo tiempo”.

**Reto 4- ¿Qué entiende por *diplomacia corporativa*?**

(Tipo de reto: CONSULTA)

**1) Participante 8: “Necesitan las empresas diplomacia”**

-“Creo que la respuesta es sí, si crees que una parte importante de la diplomacia es la información sobre el ‘país anfitrión’. Una empresa que intenta establecerse en un nuevo país debería intentar saber tanto como le sea posible sobre este. Aquí la información es poder. Las acciones deberían estar guiadas por buena información a todos los niveles”.

**2) Participante 2: “Esfuerzos para influir en las autoridades públicas extranjeras”**

-“Esfuerzos para influir en las autoridades públicas extranjeras es mi reacción a la expresión *diplomacia corporativa*. Me inclino a pensar en actividades que en última instancia se dirigen a hacer que los oficiales públicos de un país extranjero (a grandes rasgos: miembros del Ejecutivo, miembros del Parlamento o funcionarios) tomen decisiones favorables, o que no perjudiquen, el interés de la EMN. Considero que el interés de las EMNs es sobre todo el que crea valor para los *stakeholders*.

No excluyo, sin embargo, que los individuos en las EMNs también pueden ejercer DC para otros fines que pueden dar lugar a beneficios empresariales de modo más indirecto: tomemos, por ejemplo, la posibilidad de que una EMN ejerza influencia sobre un gobierno extranjero para ayudar al gobierno anfitrión a lograr un beneficio, con el efecto de poner a la EMN en una mejor posición de negociación con dicho gobierno para recibir algunos beneficios”.

**3) Participante 4: “Cooperación”**

-“Para mí, y pensando en las EMNs españolas, la DC debería definirse como una mejor cooperación entre estas y las administraciones y/u organizaciones

como las Cámaras de Comercio. El factor principal debería ser la confianza, junto con las definiciones y los límites del apoyo público a los intereses privados.

Por otra parte, veo muchas destrezas de la DC en la actual función de *Asuntos Corporativos*, donde se tiene en cuenta un número de temas geopolíticos; también el modo de comunicar y la visión más amplia que se aplica hoy”.

### *Feedback*

**Participante 1:** Desde luego muchos aspectos de la DC los cubren *Asuntos Públicos, Comunicación* y otros departamentos. Sin embargo, yo distinguiría la DC en dos sentidos: la adopción de las *destrezas* y de la *mentalidad* del diplomático. Si bien los asuntos abordados pueden ser similares, el enfoque es distinto. Además, mientras que en la mayor parte de empresas estos temas se reparten entre muchos departamentos, la DC busca romper silos, adoptando un enfoque más holístico. A propósito, mientras que yo acudiría a las Cámaras de Comercio alemanas para preguntar sobre estos asuntos, según mi experiencia ¡las Cámaras de Comercio españolas (y británicas) entienden poco –si es que entienden- sobre ellos!”

#### **4) Particip. 3: “Desarrollo estratégico principal de carácter internacional”**

–“La CD es el desarrollo estratégico principal de carácter internacional que ordena la relación con los poderes públicos y privados. Consiste en la defensa de los intereses mediante el empleo de herramientas de la tradición / del juego diplomático”.

### *Feedback:*

**Participante 1:** –“Creo que debe reconocer el amplio espectro de amenazas geopolíticas, políticas, económicas para las corporaciones en un mundo cada vez más inestable. Esto implica un fuerte componente de análisis geopolítico previo al desarrollo de la estrategia. También implica estrategia en el sentido militar o diplomático, más que en el sentido de la escuela de negocios”.

### 5) Participante 9: “Desarrollo sistémico de la influencia”

-“La DC puede definirse como “el desarrollo sistémico de la influencia dentro de la estrategia de una empresa con el objetivo de garantizar un entorno favorable para sus intereses”.

#### *Feedback:*

**Participante 1:** -“Parece una definición bastante confusa que podría esconder una multitud de pecados. Usted ve la DC operando más dentro o fuera de la corporación. Si es lo primero, fuera de los círculos de las escuelas de negocio no parece muy interesante”.

**Participante 9:** -“La DC debe ser un instrumento de gestión de carácter transversal que integre los objetivos, el análisis global y el posicionamiento de una empresa con los inputs de otras unidades de negocio”.

**Participante 1:** -“Puede haber confusión sobre las definiciones aquí. Esta parece ser más una definición de estrategia en un sentido muy de escuela de negocios. La DC es con seguridad más interesante cuando adapta las técnicas y la mentalidad del diplomático al análisis y la gestión del riesgo geopolítico. En las definiciones que se han ofrecido antes, no veo lo que tiene que ver con la diplomacia (hablando como un ex diplomático)”.

### 6) Participante 1: “Las corporaciones DEBEN hacer diplomacia”

-“La *diplomacia corporativa* (a veces llamada *de los negocios*) es cuando las corporaciones adoptan la mentalidad y las técnicas del diplomático del gobierno para analizar y gestionar el riesgo geopolítico. El *riesgo geopolítico* es un término amplio que cubre una gama de riesgos no comerciales que incluyen el político, económico, regulatorio, social y reputacional, así como el riesgo geopolítico en sí mismo. La gestión del riesgo geopolítico (y las oportunidades) se centra en desarrollar redes de influencia e información entre los *stakeholders* geopolíticos – los actores estatales y no estatales que conforman el entorno del riesgo geopolítico de la corporación. Estas redes pueden entonces emplearse para desarrollar



coaliciones que permitan promover y proteger los intereses comerciales de la corporación. Estas redes pueden entonces emplearse para desarrollar *coaliciones* que permitan promover y proteger los intereses comerciales de la corporación”.

### 7) Participante 7: “Proceso de legitimidad”

-“Las corporaciones han comprendido los beneficios de ser aceptadas y respetadas en todos los países en los que operan, incluyendo su país de origen. Como he leído en algún lugar, estoy de acuerdo en que tienden a ser reconocidas como representantes de algo que podría ser un concepto o un país (o sus) valores relacionados, y estas usarán la DC como un proceso para obtener legitimidad para operar. Es esencial establecer una relación simbiótica con los *stakeholders* clave, sacando ventaja de este vínculo, ellas lo usarán para hacer lobby y para defender sus intereses”.

### 8) Participante 9: “El papel cambiante en la organización actual”

-“La diplomacia corporativa está relacionada con *la influencia*. La empresa en cuestión debe contar con una posición reconocida en el mercado. Esta legitimidad la concede el reconocimiento de que la empresa y sus representantes son capaces de ganar. A diferencia de otras áreas, la DC incorpora una visión global y no se ve afectada por otras limitaciones funcionales. El que la DC asuma una responsabilidad multifuncional le permite integrar inputs de diferentes áreas funcionales.

Hoy en día las organizaciones globales deben competir en un nuevo marco repleto de elementos inestables y cambiantes en los que la incertidumbre se ha convertido en parte de la vida diaria. Una coyuntura de diferentes tipos de riesgos que resulta difícil de gestionar y perturba las propuestas tecnológicas que exigen organizaciones flexibles con modelos de negocio adaptables rápidamente a los cambios. En este marco, las empresas están

- a) Desarrollando *alianzas políticas estratégicas* que refuerzan la colaboración de redes inteligentes, desarrollando *modelos de inteligencia colectiva*;

- b) *Promoviendo sus capacidades en una escala global* basadas en otros elementos como la creación de conocimiento, el reclutamiento y la retención diferencial de talento, así como el refuerzo de su anticipación, y
- c) Teniendo extremo cuidado de las relaciones con sus *stakeholders*

**Reto 5-. ¿Considera equiparables las funciones y procedimientos de la DC con las *variantes diplomáticas* del Estado en su labor de acción exterior?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



**1) Participante 1: "SÍ. Se adoptarán diferentes aspectos de la diplomacia para las necesidades de la empresa"**

-“Esto depende de lo que significa la pregunta (el título y la explicación son algo diferentes). Mientras que la DC adapte las *técnicas* y la *mentalidad* del diplomático a las necesidades de la empresa, veremos compañías adoptando diferentes aspectos de la diplomacia. Así, las redes de influencia e información, y la construcción de coaliciones sustituirán a la desafilada herramienta del *lobby*. La diplomacia pública (que crea un entorno político y social favorable a propuestas concretas) sustituirá al marketing. Se introducirán las herramientas de diplomacia digital. Si la pregunta es realmente sobre la DC al mismo nivel que la diplomacia estatal, entonces en algunas cosas sí (discusiones sobre la regulación OTT de servicios de Internet -*Over The Top*-), en otras (geopolítica) no”.

**Feedback:**

**Participante 4:** -“Basado en los mismos argumentos, votaría no”.

**Participante 3:** -“Como dice [...], yo voto no. La nacionalidad corporativa es fluida, así que no es inteligente conectar la DC a las actividades diplomáticas del Estado. Si copias, tu estrategia será inútil”.

**Participante 1:** -“Esto surge de un reto no muy bien formulado. Aunque no entiendo la lógica de vuestros comentarios. Muchas funciones empresariales (marketing, lobby, estrategia, etc.) se diseñaron para *mundos estables*, de un solo sentido. En la volatilidad del siglo XXI ya no son suficiente. La empresa del siglo XXI se centra en la flexibilidad, la adaptabilidad y la conversación. Me da que en este mundo adaptar las técnicas y mentalidades diplomáticas (y militares) es justo lo que deberían estar haciendo las corporaciones – ¡echen a los MBAs y recluten ejecutivos que han hecho Estudios de la Guerra (*War Studies*)!”

**2) Participante 4: “NO. Algunos enfoques pueden coincidir”**

-“Las motivaciones de los Estados son más amplias y por lo tanto actúan en diplomacia teniendo en cuenta múltiples factores que no son necesariamente del interés de una EMN. Las empresas pueden reproducir algunos de los ángulos diplomáticos de la diplomacia estatal, pero para mí la principal diferencia es que las EMNs defienden un interés privado y su lectura sobre el entorno puede diferir del *interés estatal*”.

**3) Participante 2: “SÍ. Otra forma de RRII”**

-“No estoy seguro de qué queremos decir con *al mismo nivel* en la pregunta pero estaría de acuerdo en que las funciones y procesos de la DC pueden considerarse junto a otras formas de actividad diplomática, incluyendo la que realizan los gobiernos”.

**Feedback:**

**Participante 1:** -“Estoy de acuerdo contigo en no entender lo que quiere decir el reto. ¡El título parece contradecir la explicación!”

**Moderador:** -“Gracias a los dos por su *feedback*. Mi intención tan solo era comparar las funciones y procedimientos de la EMN y el Estado. Ambos actores tienen *etapas políticas y técnicas* en la formulación de su acción exterior, pero en casos o países concretos la acción política de la EMN llega más lejos que la de su Estado de origen (por ejemplo el Banco Santander en China). De ahí el ejemplo de Socony y mi (quizá mejorable) reto”.

**4) Participante 8: “SÍ. Diplomacia corporativa y diplomáticos”**

-“La *diplomacia corporativa* se ha delegado en los diplomáticos hasta hace poco, porque había muy poca gente con experiencia internacional, hasta años recientes, sobre todo en España. Pero en un mundo global esto ya no es más así”.

**Feedback:**

**Participante 1:** -“Las corporaciones, y ciertamente las pymes, no pueden depender de las embajadas para que las protejan del riesgo *geopolítico*. Las secciones comerciales apenas lo entienden y las secciones políticas (al menos en el servicio británico) han sido reducidas. Así que la mayoría de las embajadas ya no tiene la información o redes necesarias. Además, los intereses de una corporación pueden no coincidir con aquellos del gobierno (pe. Repsol en Argentina). Las corporaciones (y las pymes, para las que es más difícil) tienen que hacerlo por su cuenta”.

**5) Participante 7: “NO. Complementarios”**

-“Deberían ser factores complementarios, pero no al mismo nivel que los del Estado. Estoy seguro de que surgirían conflictos de intereses, ya que hemos de tener en cuenta a otros actores no estatales, como las ONGs, que añaden sus voces a los debates políticos internacionales y al *lobby* a través de las fronteras

nacionales para tener una mayor [influencia?] en la formulación de políticas internacionales. Deberían coexistir pero no ser considerados al mismo nivel”.

*Feedback:*

**Participante 1:** -“En la práctica las relaciones internacionales hoy consisten en redes heterogéneas y *multinivel* de *actores estatales* y *no estatales*. En los debates sobre la regulación internacional (pe. regulación de los servicios de *Internet OTT* o el cambio climático) las EMNs tienen intereses *muy reales* que promover, algo que muchas hacen ahora directamente y no a través de sus gobiernos. Esto se ha visto tanto en las conversaciones sobre el cambio climático como las de comercio internacional, donde coaliciones heterogéneas de gobiernos, ONGs y EMNs son cada vez más importantes en la negociación de los resultados preferidos”.

**6) Participante 9: “NO. Distinta legitimidad”**

-“Las funciones y procedimientos de la DC no pueden ponerse al mismo nivel que las funciones diplomáticas del Estado. La legitimidad no es la misma. No es lo mismo representar a un Estado soberano que representar a una empresa, por muy importante que esta sea. El *estatus de diplomático* está protegido y cuenta con numerosos privilegios asignados por las convenciones internacionales, así como con una serie de derechos diplomáticos.

En términos de *contenidos funcionales*, pueden verse muchas similitudes. Primero, ambos establecen como sus prioridades sus intereses comerciales y empresariales. Segundo, a través de sus diferentes organismos el Estado ayuda y protege los legítimos intereses de sus nacionales. Finalmente, se ha mencionado también las similitudes en términos de funciones básicas de la delegación exterior: representación de intereses, observación e información”.

**Reto 6.- ¿Qué estructuras deberían crear las empresas para gestionar su capacidad de influencia y hacerla efectiva sobre el terreno?**

(Tipo de reto: RANKING)

RANKING (5 votos)	
Nº	Estructuras organizativas
1	Un <i>departamento transversal</i> que coordine las actividades de DC
2	Un <i>Departamento de Diplomacia Corporativa</i>
3	Ninguna, se trabaja bien según el sistema actual
4	Una <i>representación institucional</i> (no comercial) fuera de su país encargada de estos temas
5	Una <i>Comisión Delegada de DC</i> dentro del Consejo de Administración
6	Otros

**Feedback:**

1. *UN DEPARTAMENTO TRANSVERSAL*

**Particip. 1:** -“Es importante que los directores de todas las corporaciones entiendan que ellos son diplomáticos corporativos. La DC no debe ser algo extra, sino estar integrada dentro de las estrategias y operaciones de una corporación”.

2. *UN DEPARTAMENTO DE DIPLOMACIA CORPORATIVA*

**Participante 1:** -“El problema con un departamento de DC es la tendencia a crear un nuevo silo y ver la DC como una opción extra. Las estrategias de DC deberían derribar los silos, no crear otros nuevos”.

**Reto 7.- ¿Qué perfil cree que debería tener o adquirir el diplomático corporativo?**

(Tipo de reto: SUGERENCIA)

1) **Participante 2: “Destrezas colectivas”**

-“La *diplomacia corporativa* es una función compleja que exige diferentes tipos de especialización. Un diplomático experimentado puede ayudar, pero las EMNs también necesitan el apoyo de economistas, de científicos, políticos,

historiadores, también de individuos familiarizados con la cultura de los países extranjeros”.

### *Feedback*

**Participante 1:** -“Sí, pero eso realmente solo define al *diplomático tradicional* del gobierno -capaz de discurrir por sí mismo en todas estas áreas, pero más importante, con la capacidad de sintetizar lo que los expertos le dicen. Más allá de esto están las competencias principales del *networking* y de la *gestión de conocimiento / información*. Las destrezas lingüísticas también están subestimadas - ¡ayudan muchísimo a comprender otras culturas!”

### **2) Participante 1: “Deshacerse de la estrategia de la escuela de negocios”**

-“No estoy muy seguro de dónde se asienta esta *opinión*, pero creo que es algo de creciente importancia. Los conceptos de estrategia de las escuelas de negocios tienen poco -si algo- que hacer con aquellos del ejército o de los diplomáticos. Confunden *planificación* y *estrategia* (de ahí viene el oxímoron de *plan estratégico*). Parecen presuponer un mundo estable en el cual el conocimiento perfecto (o casi perfecto) es posible. Me recuerdan a una partida de ajedrez sin oponente (o con un oponente cuyos movimientos se pueden predecir). Para los militares y diplomáticos, la estrategia es lo que vincula los medios con los fines. Vincula los objetivos políticos con las herramientas para lograrlos. Es un proceso dinámico que reacciona de modo constante a la incertidumbre y las sorpresas en el entorno (lo que Clausewitz llamó *fricción*). En su frase “la estrategia consiste en improvisaciones”, Von Moltke también señaló que *ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo*; en el inestable entorno empresarial internacional del siglo XXI, donde las decisiones deben tomarse bajo condiciones de incertidumbre y el mundo te muerde, el profesional de la *diplomacia corporativa* necesitará estrategia en el sentido militar/diplomático ¡más que en el de la escuela de negocios!”

### 3) Part. 4: “Destrezas diplomáticas dentro de una *identidad corporativa*”

-“El perfil es el de un profesional de los *Asuntos Corporativos* + destacadas *destrezas comunicativas* + *capacidad de analizar geopolítica* en un entorno dado. La *experiencia* es fundamental, y puede proceder de diplomáticos, pero también de personal que ha trabajado en Cámaras de Comercio o en otras asociaciones”.

#### *Feedback:*

**Participante 1:** -“Confieso que soy muy escéptico en relación a las Cámaras de Comercio, sobre todo en España. Por mi experiencia, su conocimiento de relaciones internacionales, sobre todo geopolítica, es muy escaso. No estoy convencido ni por el profesional de *Asuntos Corporativos* -¿qué diantres es eso si necesita *comunicación* añadida y *destrezas geopolíticas*? ¿Por qué no simplemente decir *diplomático*?”

**Participante 4:** -“En muchas empresas, *Comunicaciones* son un departamento distinto y actúan muy localmente. En el caso de algunas EMNs, estos están integrados en la función, pero no los convierte en diplomáticos. La gente que trabaja para GE, Siemens o Microsoft que he conocido sí que tiene estas destrezas, pero la pregunta es sobre *tener* o *adquirir*”.

**Participante 8:** -“En relación a las Cámaras de Comercio en España, tengo una experiencia mixta. Depende de la Cámara y de la gente en el puesto. Algunos pueden ser muy burocráticos, otros son una buena manera de ayudar a las pequeñas empresas a expandirse en el extranjero. No siempre las más grandes [las Cámaras] son las mejores”.

**Participante 6:** -“Creo que el perfil adecuado podría ser una persona que ha trabajado en instituciones públicas o Cámaras de Comercio tratando con tareas de comercio exterior y que también tengan experiencia en EMNs. La inteligencia económica y competitiva es indispensable”.

**Participante 1:** -“Yo también cuestionaría el valor de las Cámaras de Comercio (especialmente las españolas o británicas) o la importancia de trabajar



allí. *Tareas de comercio exterior* no tiene que ver con la diplomacia corporativa. No va fundamentalmente sobre la *promoción comercial*, o de hecho comercio –eso es de lo que se encarga el resto de la empresa. Va sobre *política y geopolítica*, que no se va a aprender en una Cámara de Comercio o como agregado de comercio en una embajada. Por cierto, ¿qué es un profesional de *Asuntos Corporativos*? No entiendo la lógica de definir el perfil como oficial de *Asuntos Corporativos* más... más... ¿Por qué no simplemente decir el perfil de un *oficial político del servicio diplomático*?”

#### 4) Participante 1: “Ojo con el empleo de exembajadores”

-“Muchas corporaciones están convencidas de que el nombramiento de un ex embajador en la Junta o el empleo de ex diplomáticos resuelven el problema. Normalmente lo empeoran. Puede que no tengan las destrezas adecuadas o la mentalidad. La capacidad de DC debe expandirse *por toda la empresa*, no limitarse a un pequeño grupo. Mientras que un pequeño grupo de *análisis geopolítico* dirigido o compuesto por el tipo adecuado de ex diplomáticos (espías o militares) puede aportar útiles y adecuados avisos o capacidades para formar *equipos rojos* [independientes que mediante contraespionaje ponen a prueba a la empresa para mejorar su eficiencia], no es suficiente”.

#### 5) Participante 8: “Influencia y diplomacia”

-“En los últimos años hemos visto numerosos ex políticos introduciéndose en la Diplomacia Corporativa. Personalmente creo que pueden tener éxito en las *altas esferas*. Para convencer a otro político que quizá era su colega algún tiempo atrás (cuanto más reciente, mejor). Pero antes de llegar a este punto quizá necesites hacer mucho trabajo para diseñar la estrategia de la empresa que el político no puede hacer por sí mismo. Creo que este trabajo es propiamente la Diplomacia Corporativa, que a veces realizan los llamados *sherpas*, aquellos que ayudan a llegar a la cima de la montaña”.

### Feedback

**Participante 1:** -“Coincido en los problemas de emplear a ex políticos (o incluso ex embajadores). Tú estás comprando su agenda de contactos, pero ellos no harán el trabajo analítico o estratégico principal por ti”.

#### 6) Participante 7: “Reconversión de figuras existentes”

-“No creo que sea el caso español hoy en día, pero en otras partes del mundo podríamos estar asistiendo a la creación de una nueva figura, sacando partido de la reconversión de una ya existente, es decir, el CEO, aunque podrían ser otras diferentes. En cualquier caso tendrán que ser ejecutivos de los negocios, capaces de actuar y de tener un papel activo para influir en la formulación de políticas gubernamentales y en conformar la percepción pública. Será más una cuestión de destrezas personales y experiencia”.

#### Reto 8.- ¿Apoyaría una formación *ad hoc* para crear el perfil profesional ‘diplomático corporativo’?

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



#### 1) Participante 4: “SÍ. Perfil y mentalidad”

-“En general, los profesionales de los *Asuntos Corporativos* pueden ser considerados diplomáticos corporativos (por mi experiencia), ya que deben tener en cuenta la geopolítica, la historia, la cultura, en una mezcla hecha de

experiencia y vinculada en última instancia a los intereses de la empresa. Una formación dedicada puede ser de interés, pero necesita ser secundada por experiencia real”.

*Feedback:*

**Participante 3:** -“Bajo mi punto de vista, es necesaria formación para transformar la comprensión de la DC por parte de la empresa. No hay solo un diplomático encargado de XYZ. Cualquiera, en cualquier momento, es un potencial diplomático corporativo. Pensemos en los *country managers*, los funcionarios públicos encargados de coordinación y los comunicadores internacionales. Todos ellos pueden ser DC”.

**Participante 1:** -“Estoy de acuerdo con Juan Luis en que todos los ejecutivos son diplomáticos corporativos. Además, no estoy seguro de lo que es un *profesional de los Asuntos Corporativos*. ¿Se trata de otra invención de las escuelas de negocios? Por mi experiencia, quienes trabajan en asuntos corporativos no tienen el *bagaje geopolítico* o la curiosidad intelectual para ser diplomáticos corporativos”.

**Participante 4:** -“Tengo una experiencia distinta, especialmente en Bruselas, donde los profesionales de AC tienen *bagaje geopolítico*, destrezas en materia de comunicación y a veces mucha más solidez que los diplomáticos / oficiales de las Representaciones Permanentes, que normalmente pasan 3-5 años y necesitan alguna formación intensiva de representantes del sector público y privado sobre los entornos de Bruselas (sí, los relacionados con la UE y las multinacionales en el Benelux), sin contar la actualización en puestos internacionales y multilingües”.

**Participante 1:** -“Estamos hablando aquí de un contexto de Bruselas muy limitado, donde la prioridad es *hacer lobby* a la Comisión. Estoy de acuerdo en que muchos diplomáticos y representantes permanentes de Bruselas son débiles, pero esto es el reflejo de un declive en los servicios diplomáticos. Sin embargo, ¿son sus profesionales en AC de Bruselas capaces de operar en un entorno menos estrecho y predecible que el de la burocracia de la UE? El test de la DC es más cómo tratar con China, Rusia o las incertidumbres del *Brexit*, que ha dejado a los profesionales de AC claramente incómodos”.

## 2) Participante 1: “NO. Mejor formación en DC para todos los ejecutivos”

-“Si hablamos de pymes en vez de grandes corporaciones, no es realista hablar de diplomáticos corporativos independientes. En general no tienen los recursos. Es mejor desarrollar programas de formación en DC para los ejecutivos en general, permitiendo a cada uno de ellos incorporar la DC en sus otras responsabilidades (también el mejor modelo para RSC). Esto puede ser reforzado con otros servicios proporcionados por consultoras externas y Cámaras de Comercio, etc.”.

### *Feedback:*

**Participante 2:** -“Estoy de acuerdo, en general las pymes no suelen tener recursos que destinar al rol o función de DC como un puesto especializado. La formación podría ir destinada a los ejecutivos en general”.

## 3) Participante 9: “SÍ. Pero paso a paso”

-“Primero es necesaria una sensibilización previa. El concepto de DC y, por supuesto, su contenido y su cantidad de valor corporativo no están claros aún en términos de estructura organizativa actual. Más de 25 áreas dedican parte de su tiempo y recursos haciendo tareas relacionadas con la DC. La organización debe asumir la importancia y alcance de esta NUEVA función. Por ejemplo, Iberia entiende la función de DC completamente centralizada y en las manos de unos pocos expertos. Dicen que este papel es estratégico y relevante para la empresa y que prefieren mantenerlo bajo la completa responsabilidad de la oficina central. Por otra parte, la industria bancaria le da un rol opuesto, más descentralizado y delegado en el *country manager*”.

## 4) Participante 8: “SÍ. Pyme y diplomacia”

-“Creo que una parte importante de *vender* en un país distinto es algún tipo de *conocimiento diplomático* sobre el otro país. Hoy día muchos cursos y formación en las escuelas de negocios están orientados a esto. Creo que se trata más de una

mentalidad que de un conocimiento en sí mismo. Pero solo puedes formar a la gente sobre cómo hacer negocios en otros países. En España el ICEX ha estado formando a gente para hacer negocios en mercados extranjeros durante más de 30 años a través de un Máster en Madrid y un año de trabajo en embajadas españolas por todo el mundo”.

*Feedback:*

**Participante 1:** -“Pero no se trata solo de *conocer* países extranjeros o de *cómo hacer negocios allí*. Esto es lo que entienden erróneamente las escuelas de negocios y el ICEX (si lo entendiesen bien, las EMNs españolas no irían traspié a traspié de un desastre geopolítico a otro). Se acerca usted más con lo de la mentalidad. Es la mentalidad diplomática o geopolítica la que comprende el entorno internacional, analiza holísticamente los riesgos geopolíticos para la EMN y desarrolla estrategias para gestionarlos –estrategia en el sentido *diplomático / militar*, no la estrategia de las escuelas de negocios!”

**5) Participante 6: “SÍ. Formación breve para los ejecutivos de las pymes”**

-“Se hace necesaria formación específica para los profesionales que tratan con la diplomacia corporativa. Las pymes en España no tienen los recursos para incluir a un profesional con este perfil, pero los ejecutivos involucrados en otras actividades deberían tener al menos una breve formación”.

**6) Participante 7: “NO. Sí a la formación *ad hoc*, no un perfil profesional nuevo”**

-“La DC debería ser un asunto más transversal para involucrar a todas las juntas directivas / ejecutivas en el caso de las EMNs, y no será relevante en absoluto en el caso de las pymes”.

*Feedback:*

**Participante 1:** -“¿Por qué no será relevante en absoluto para las pymes? También deben gestionar el riesgo geopolítico. El problema es trazar una

formación para la gestión del riesgo geopolítico dirigido a ellos. Yo sostendría que todos los ejecutivos que trabajan en el extranjero necesitan formación en DC”.

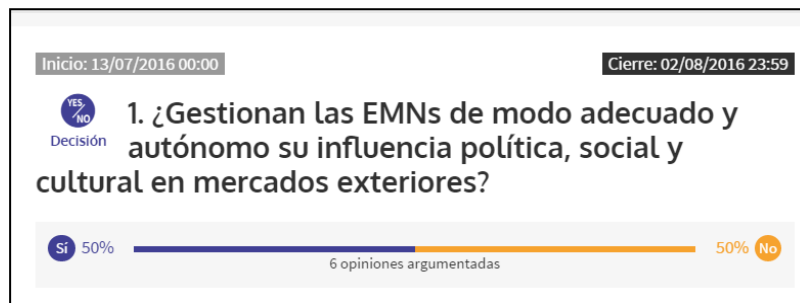
## ANEXO 8

### RESPUESTAS A RETOS: *FOCUS GROUP II*

#### ▪ Semana 1.

**Reto 1-. ¿Gestionan las EMNs de modo adecuado y autónomo su influencia política, social y cultural en mercados exteriores?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



#### 1) Participante 1<sup>1</sup>: “SÍ. Depende”

-“Hablando de las empresas multinacionales españolas en particular, sí, aunque sólo está al alcance de las más grandes y con más historia hacerlo adecuadamente y de forma autónoma. Es un poco la pescadilla que se muerde la cola, para tener una agenda de alto nivel hace falta un nombre/marca reconocible por tamaño e historia.

*Adecuadamente* no significa gestionar exitosamente, hay variables fuera del control de las EMNs en los países en los que operan. Gestionar adecuadamente significa poner de su parte los instrumentos a su alcance.

---

<sup>1</sup> Con el propósito de preservar la confidencialidad de las opiniones aportadas, en esta fase práctica se ha optado por asignar a cada participante un número, en sustitución de su nombre, que será el mismo a lo largo de todo el anexo. Así, por ejemplo, las respuestas del *participante 1* siempre corresponderán a las opiniones de una misma persona.

Aunque se haga de forma autónoma, es de gran utilidad el apoyo de las instituciones públicas para que se refuerce el mensaje y a su vez, se aproveche la gestión de las EMNs para otras que empiezan a hacerlo”.

**2) Participante 2: “NO. Cámaras de Comercio, COFIDES y otros copia de la administración”**

-“Estos organismos intermedios aparecen como falsos intermediarios entre la administración europea o estatal y las empresas. Pero en realidad son filtros que paralizan, reinterpretan y a veces son más útiles como coartada para las Instituciones para aparentar que existe una participación empresarial.

En otros casos, actúan como grupos de influencia de las empresas locales más poderosas que rodean a los políticos regionales incluyendo directamente en las decisiones y orientación de las acciones o financiación”.

*Feedback:*

**Participante 3:** -“Cristina, coincido contigo en que los organismos citados no cumplen del todo con la misión principal que les corresponde, que va mucho más allá de consideraciones financieras. En mi opinión, deberían poner mucho más el acento en la coordinación de actuaciones con las empresas y con las administraciones; para ello es necesario crear las condiciones de confianza que a día de hoy no existen, ni por parte de los poderes públicos ni por parte de una mayoría de empresas”.

**Participante 4:** -“En mi opinión, estos instrumentos están también ahora en un proceso de cambio, que responde al hecho de que tienen que adaptarse para mejor responder a las necesidades de nuestras empresas, en un entorno cada vez más competitivo. Estos instrumentos, en este sentido, tienen ahora que reinventarse para acomodarse a un paradigma que nos es totalmente nuevo y para el cual no fueron creados. No así otros países de nuestro entorno, que llevan más tiempo en esto.



Estos organismos, cuya existencia a veces parece innecesaria, cumplen desde luego una importante función, sin perjuicio de que sean más o menos funcionales y de que, por supuesto, puedan ser objeto de crítica. Su futuro vendrá, en todo caso, determinado por su capacidad para adaptarse a este nuevo entorno y responder a las expectativas de las empresas”.

### 3) Participante 5: “SÍ. Depende del tamaño de la empresa y del país”

-“Según el tamaño de la empresa y del país las EMNs españolas gestionan con autonomía del poder público su influencia. En la medida de las dificultades para entrar en un determinado mercado, las multinacionales españolas solicitan o no del poder público el auxilio y la asistencia. En periodo propicio y de bonanza, y si su tamaño lo permite, prescinden de cualquier cercanía del poder público. Eso como política corporativa genérica. Solo y en la medida en que su fuerza para posicionarse en un mercado no es suficiente entonces es cuando se recurre a la cooperación público-privada”.

#### *Feedback:*

**Participante 2:** -“Depende, hemos visto el apoyo institucional, sobre todo en los concursos internacionales de gran dimensión en el terreno de la construcción de infraestructuras, AVE etc. Algo que también realizan otros Estados. Siempre ha existido una diplomacia industria que conocen bien las embajadas y los técnicos comerciales del Estado. Es una práctica común y loable que los gobiernos traten de abrir mercados para su industria más competitiva”.

### 4) Participante 3: “NO. No en el caso de las españolas, sí en otras”

-“Hace bastantes años leí *The Kimchi matters* sobre la necesidad de adaptarse a la cultura local para tener éxito. Las escasas multinacionales españolas en general otorgan poca importancia al *extramercado*, suelen tener objetivos muy cortoplacistas y muy centrados en el mercado. La visión anglosajona considera a la empresa como un *ciudadano corporativo*, un actor responsable en la sociedad en la que opera. Haciendo el paralelismo, de la misma forma que las normas básicas

de la educación marcan que hay que conocer y saludar a los vecinos, cualquier empresa tiene que adaptarse a las tradiciones y culturas del lugar en el que están presentes. Esta visión anglosajona hace muy evidente la necesidad de considerar la diplomacia corporativa como parte integrante de la vida de la empresa, y explica el carácter incluso reivindicativo que las empresas estadounidenses utilizan para ser escuchadas, recibidas, respetadas. La empresa en la que trabajo es un ejemplo claro, a pesar del producto que vendemos.

En mi experiencia, la empresa española no tiene interiorizado el valor del *extramercado*, no reivindica aquello a lo que no cree tener derecho y considera que en ocasiones la RSC es un peaje. A la vez, el papel de las instituciones públicas españolas a la hora de promover esa diplomacia corporativa es poco eficaz, porque no parte de una verdadera voluntad de servicio y porque se encuentra con la falta de implicación y el individualismo de las empresas. Es necesario un trabajo de educación y de coordinación, mucho más que los medios financieros. En cuanto a las entidades privadas, sólo serán útiles si parten del convencimiento previo de su necesidad por parte de las empresas a las que van a apoyar”.

**5) Participante 4: “NO. Una juventud e inexperiencia que penaliza (EMNs españolas)”**

-“Por su juventud e inexperiencia, las EMNs españolas (en mi opinión son pocas las que puedan realmente catalogarse como tales) siguen de alguna forma pagando su inexperiencia, frente a las EMNs extranjeras que nos llevan muchas décadas de ventaja y que, en este tiempo, han aprendido a desarrollar una acción hacia el exterior que no solo se basa en el producto o servicio que ofertan. La empresa española tiene, en este sentido, todavía mucho que aprender, lo que necesariamente pasa por un cambio de paradigma, no necesariamente fácil de digerir, que les debe llevar precisamente a tomar consciencia de la necesidad de influir sobre ese entorno en el trabajan. Paralelamente, también está pendiente un *cambio de estrategia* por parte del Estado, en la adaptación de sus instrumentos y mecanismos –sobre todo a través de las Embajadas - para dar a las empresas el apoyo que necesitan, adaptados a las actuales condiciones de juego y de mercado. En definitiva, frente al salto que nuestras empresas deben dar para ser de verdad

globales, está pendiente el desarrollo por parte del Estado de una auténtica diplomacia económica que coloque a la empresa en el centro de nuestra política exterior”.

**Participante 6: “SÍ. La administración puede ser un buen compañero de viaje”**

–“Más que *indispensable*, creo que el rol de la administración es ayudar a que las empresas españolas, ya sean pequeñas o grandes, estén preparadas para su internacionalización. La internacionalización de la empresa necesita una serie de requisitos indispensables, como puede ser información sobre los *mercados* exteriores, personal cualificado y financiación. En la medida en que la empresa disponga de herramientas en ese sentido, la colaboración de organismos públicos (o privados) no se hace tan necesaria. Ahora bien, mi experiencia en este campo es que hasta las grandes EMNs con probada experiencia en la internacionalización pueden cometer errores en determinados mercados por no estar tan preparados como esperaban. En ese sentido, los organismos públicos como ICEX y las embajadas, ofrecen herramientas para afrontar los requerimientos citados, como *líneas de financiación*, programas de *becas* o información y actividades de *promoción*”.

**Reto 2-. ¿Qué instrumentos considera más importantes para ejercer influencia efectiva de cara a la consecución de objetivos económicos y comerciales?**

(Tipo de reto: RANKING)

RANKING (8 participantes)	
Nº	Herramientas
1	<i>Networking</i> – Agenda de alto nivel y contactos clave
2	Reputación corporativa
3	<i>Inteligencia Económica</i> o <i>Competitioa</i>
4	<i>Lobbying</i>
5	Poder <i>blando</i>
6	Responsabilidad Social Corporativa
7	Return on Investment (ROI)
8	Otros

**Reto 3-. ¿Asumen las grandes empresas roles de Estado y obtienen con ello ventaja competitiva?**

(Tipo de reto: DEBATE)

**1) Participante 6: “No creo que sean funciones de Estado”**

-“No estoy de acuerdo con que las empresas adopten un *rol nuevo de Estado*. Lo que ha pasado ahora es que la intensidad de ese rol *relacional* es mayor que hace unos años, pero desde hace unos años esas actividades de relaciones e influencia se han multiplicado por la cada vez mayor internacionalización del mundo. Ahora bien, llamar a las actividades de relaciones e interlocución *funciones de Estado* me parece un error. Primero porque un Estado supone muchas más funciones que las relacionadas con la diplomacia pura o empresarial. Segundo, porque ese rol, como decía, no es nuevo. Salvo los monopolios, toda empresa desde siempre, ha tenido necesidad de establecer esos contactos”.

**2) Participante 1: “No asumen un rol estatal”**

-“Las EMNs no asumen un rol estatal; esa es una percepción de los países en que operan y es inevitable que a la empresa le pongan el *apellido*.”

La contribución al PIB es importante, pero no la única variable: la *crítica del sector en que opera* puede ser más importante. La *estrategia de política exterior* es fundamental para una EMN, para desarrollar exitosamente su actividad en otros países. Los riesgos mencionados (*expropiación, nacionalización o conflicto interno*) pertenecen al ámbito de la soberanía del país sobre el cual no puede tener influencia. En cualquier caso, *desplegar una estrategia de política exterior* proporciona una ventaja competitiva”.

**3) Participante 7: “Rol de Estado”**

Las grandes empresas *asumen roles de Estado*, siendo en muchos casos, directamente proporcional al tamaño y dispersión geográfica de la multinacional.

#### 4) Participante 5: “Depende de las circunstancias de los países donde están radicadas”

Cuando las EMNs españolas son de gran tamaño insertas en economías pequeñas, se tiende a identificar directamente a la empresa con el país; en ese sentido, cualquier acto de la multinacional se considera casi un acto político del Estado de origen de la EMN. Asimismo, en lugares de marcos regulatorios complejos y de alta volatilidad política tienen esa misma visión.

#### *Feedback:*

**Participante 4:** -“Asumir roles de Estado tiene que ser sin duda un objetivo de cualquier gran empresa que aspira a ser EMN, aunque el concepto mismo de *rol de Estado* esté sujeto a interpretación. No entiendo esto en el sentido de identificación o asimilación con el Estado de origen o sede de la matriz, sino más bien en el sentido de que la empresa *tiende a desarrollar mecanismos de gestión, influencia y comunicación* más propios de los Estados que de las empresas, por el propio entorno en que se ven obligadas a moverse y los fines que persiguen”.

#### 5) Participante 3: “Parcialmente”

-“Las EMNs se establecen en aquellos países donde consideran que pueden hacer negocios de manera duradera y en un entorno estable; en caso de inestabilidad se protegen con acuerdos de protección de inversiones (los famosos y recientemente criticados ISDS o mecanismo de resolución de controversias entre inversores y estados) y acuden al Estado de origen para recibir apoyo en la relación bilateral o multilateral (en el caso de los paneles de la OMC).

El objetivo no es ejercer un rol de Estado, en cualquier caso *no para adoptar la identidad del Estado de origen*; es cierto que las buenas relaciones con la administración propia y el apoyo de ésta en caso de problema en el extranjero (vía las embajadas y entidades como las Cámaras de Comercio) son una buena forma de hacer entender que la empresa no está sola.

También es cierto que frente a decisiones de determinados Estados ninguna EMN puede compararse en *términos de poder*; los ejemplos recientes en Venezuela, o antes en Argentina (Repsol) o incluso los que se producen en Hungría, dentro de la UE, o las polémicas decisiones a propósito de las solares en España lo demuestran. Y en muchos de estos casos el peso de determinadas empresas en el PIB tampoco ha hecho cambiar decisiones”.

#### **Reto 4-. ¿Qué entiende por *diplomacia corporativa*?**

(Tipo de reto: CONSULTA)

##### **1) Participante 6: “Es un conjunto de instrumentos”**

-“Es conjunto de acciones e instrumentos que las empresas usan para desarrollar su negocio a nivel internacional. Podemos hablar de posicionamiento, reputación, marketing, *networking*, *lobby*... Su objetivo al fin y al cabo es facilitar el negocio de la empresa a nivel internacional, sea en mercados globales, sea en mercados nacionales extranjeros. Cada empresa trabaja en uno o varios sectores determinados y tiene una historia de internacionalización distinta, por lo que el enfoque que haga de la diplomacia corporativa será distinto”.

##### **2) Participante 5: “Reputación empresarial”**

-“Sin duda, la DC se enfrenta a su principal reto, que es la *reputación empresarial*. La *imagen de marca* de la empresa es clave en el diseño de la estrategia. Sin embargo, y pese a que se ha introducido en el lenguaje de la diplomacia convencional el concepto *marca país*, la convencional y pública está orientada no sólo a la conservación de la reputación de país, sino a las diferentes variantes del ejercicio del poder en la esfera internacional. Hay una dimensión de poder público que tiene que preservar la diplomacia convencional. Mientras que el poder que despliega el mundo corporativo se sostiene, fundamentalmente con la reputación empresarial y por tanto su acción de *diplomacia* está vinculada a ello”.

### 3) Participante 1: “Acción Institucional”

-“La Diplomacia Corporativa es la *acción institucional de la empresa hacia el exterior*. *Institucional* se refiere a la empresa como un todo, y *exterior* es aquello que está fuera de la empresa, ya sea en el ámbito nacional o en el internacional. Esta acción se traduce en la construcción y mantenimiento de relaciones con grupos de interés externos a fin de conocer y entender las necesidades y objetivos de dichos grupos para analizar su encaje en la actividad normal de la empresa. Es una *función corporativa* y por tanto *desde la Corporación* se debe ejercer el gobierno de la misma en todos los países donde la compañía tiene intereses, coordinándose con todos ellos”.

### 4) Participante 7: “Funciones de un *corner office*”

-“Considero la DC como una de las funciones básicas de una *corner office* en cualquier EMN. Otras veces, también la podemos encontrar formando parte del *equipo de apoyo del Consejero Delegado* en cualquiera de sus formas administrativas posibles”.

### 5) Participante 8: “Análisis de mercados desde un punto de vista más geopolítico”

-“Además de las reflexiones planteadas hasta ahora creo que la diplomacia corporativa realiza un papel muy importante para la empresa a la hora de *analizar y priorizar la entrada en nuevos mercados*. Gracias a la capacidad de analizar los mercados desde un *punto de vista más geopolítico* son capaces de ofrecer un análisis sobre los nuevos mercados más allá de los análisis macroeconómicos que ayudan a las empresas a entender las *reglas del juego* en países cuya cultura y praxis empresarial pueden ser muy diferente a los mercados donde estamos acostumbrados a operar.

La capacidad de *análisis* a la vez que *de relaciones con la gente clave* de esos países es lo que da valor añadido a las labores de DC, ya que aportarán una *visión*

*más estratégica* a medio y largo plazo sobre la idoneidad de inversiones en terceros países. Para ello el apoyo en las embajadas, del ICEX y de las organizaciones internacionales como la UE, Banco Mundial, etc., será clave del éxito”.

#### **6) Participante 2: “Diplomacia para influir en las decisiones políticas”**

-“Desde el punto de vista de *expansión empresarial y conquista de mercados* la DC tiene numerosos escenarios donde se puede ejercer; desde mi experiencia de Diputada en el Parlamento Europeo, cabría hablar de *diplomacia para influir en las decisiones políticas en todos los niveles*. En un sistema tan regulado como el europeo y el español, el regulado trata de influir en el regulador para que sus decisiones sean favorables al sector o a la empresa”.

#### **7) Participante 3: “Creación de confianza”**

-“A diferencia de la diplomacia clásica, la corporativa tiene que crear, desde una marca, un producto o un servicio, una credibilidad y una confianza que no se les otorga por defecto. Independientemente del tamaño, las empresas tienen que trasladar una imagen y unas formas en línea con lo esperado por la sociedad, y que va más allá del producto o servicio ofertado.

Volviendo a la idea de que las empresas son *actores sociales, ciudadanos corporativos*, es necesario que éstas tengan y demuestren valores, principios y modales. Las sociedades son cada vez más exigentes y capaces de identificar el ADN de las empresas, y en un mundo movido por impulsos y percepciones, la buena o mala reputación de una empresa puede impactar muy seriamente las cuentas de la misma. La experiencia en mi empresa hace que el Departamento de *Asuntos Corporativos* sea en sí mismo el instrumento de DC, al incluir todos los elementos considerados como definitorios del concepto. La presión normativa, pero sobre todo la social en nuestro sector hace que se hayan detectado antes las necesidades y se haya producido una evolución muy rápida hacia una DC que es hoy parte integrante de la función”.



**Feedback:**

**Participante 4:** -“Aquí el problema radica en determinar quién hace DC, partiendo de si la diplomacia como tal es una *competencia exclusiva del Estado* o si, por el contrario, podemos interpretarla de forma más amplia, como *un mecanismo de gestión de intereses* sin más, de forma que también podrían hacerla las empresas. La DC es, en mi opinión, una modalidad de diplomacia que compete al Estado, consistente en crear las condiciones más favorables para sus empresas. Es por tanto complementaria de la diplomacia tradicional<sup>2</sup>.

Esto explica por qué DC solo la han venido practicando Estados que, por su nivel de desarrollo económico, contaban con EMNs. EE.UU. ya a comienzos del siglo XX, por ejemplo, frente a otros (como España) que aún están en fase embrionaria porque no contaban con EMNs que la necesitaran (también por falta de sensibilidad). Un tercer grupo estaría formado por aquellos países que ni siquiera la practican”.

**Participante 3:** -“Estoy totalmente de acuerdo con tu visión de lo que es la DC, que aquí en Francia es llamada *diplomacia económica* y que es asumida (como casi todo) por las autoridades públicas en apoyo del desarrollo de las actividades económicas de empresas privadas. Lo que hacemos las empresas es *government affairs, public affairs, corporate affairs*, etc. y la DC tiene un punto de colaboración, cooperación y sobre todo *coordinación* por parte de los poderes públicos, en especial las embajadas.

El punto de partida de la DC es el *convencimiento*; enseguida vienen las directrices y orientaciones por parte del gobierno con cortafuegos muy claros que eviten tratos de favor y potenciales casos de corrupción. Las empresas, por su parte, deben buscar de manera honrada el apoyo de los representantes públicos para llevar a cabo sus actividades comerciales”.

---

<sup>2</sup> Está claro que en un primer momento se confunde aquí la *diplomacia corporativa* con la *diplomacia económica* del Estado.

**Participante 4:** -“Efectivamente. Otro aspecto de interés es ver cómo esta diplomacia corporativa o económica difiere de la diplomacia tradicional; esto es, la manera en que se diseña y ejecuta, en la medida en que está orientada a:

- a) favorecer los intereses de terceros (EMN); y
- b) favorecer los intereses del Estado.

En este sentido, la diplomacia económica tiene un fuerte componente de PPP<sup>3</sup>, frente a la diplomacia tradicional, para la cual crear condiciones favorables para las empresas no es un objetivo en sí mismo, sino un corolario de mantener buenas relaciones con el otro Estado.

---

<sup>3</sup> *Participación Público-Privada*. Allard y Trabant (2006) explican que la PPP (*Public-Private Partnerships*, en inglés) es una fórmula de colaboración entre sectores públicos y privados surgida con fuerza en Reino Unido durante los años del gobierno de Margaret Thatcher. Parafraseando a Gerrard (2001), resumen su filosofía del siguiente modo:

"Las PPP operan en la frontera entre los sectores públicos y privados, siendo servicios públicos que no son ni *nacionalizados* ni *privatizados*. En este sentido, representan desde el punto de vista político una *tercera vía* a través de la cual el gobierno puede proveer algunos servicios públicos. Además, en un sentido práctico, las PPP representan una forma de colaboración contractual, con la cual los sectores público y privado actuando en conjunto pueden conseguir aquello que sería imposible de conseguir por separado" (2006: 7).

▪ **Semana 2.**

**Reto 5.- ¿Considera equiparables las funciones y procedimientos de la DC con las *variantes diplomáticas* del Estado en su labor de acción exterior?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



**1) Participante 5: “SÍ. Semejanzas”**

-“Sin duda, la DC y la diplomacia en sus diferentes variantes del Estado deben, en el siglo XXI, utilizar herramientas parecidas aunque los fines sean diferentes. El sector público debe asimilar los instrumentos de DC, especialmente en cuanto a procedimientos y tecnologías de la información.

**2) Participante 9: “NO. No equiparables, pero sí complementarias”**

-“En un contexto como al actual, extremadamente competitivo y cada vez más exigente con la calidad y el nivel tecnológico de bienes y servicios, las empresas de un país determinado competirían en el exterior con sus rivales de otros países en inferioridad de condiciones si lo hicieran sin la asistencia de la Diplomacia Económica de su país. Y viceversa: El peso político y la capacidad de influencia de un Estado determinado en la escena internacional será mayor si sus empresas en el exterior gozan de prestigio y reputación de fiabilidad, obteniendo grandes contratos internacionales, y actúan en el mundo según las pautas de transparencia y buen gobierno que inspiran la actuación del Estado al que pertenecen.

La DE del Estado puede ser de enorme utilidad a sus empresas, al facilitar e impulsar su establecimiento en el extranjero y la obtención de grandes contratos. El Estado, poniendo a disposición de las empresas su red de Embajadas y Consulados en todo el mundo, puede asistirles en múltiples ámbitos: informando de la legislación que les afecta, facilitando los trámites consulares de sus empleados, posibilitando reuniones con las autoridades locales y los centros de toma de decisiones, aprovechando su red de contactos institucionales en aduanas, policía, oficinas de registro y ministerios en general. Con ello se logra agilizar trámites, facilitar la obtención de licencias, evitar discriminaciones, proteger contra la criminalidad o los abusos administrativos, etc... A su vez, las empresas pueden contribuir decisivamente a fortalecer la marca país y a cimentar la imagen y reputación de su Estado en el exterior mediante sus actuación ejemplar y sus proyectos de Responsabilidad Social Corporativa que desarrollan en beneficio de la población más desfavorecida de los países donde actúan, ya sea en lo referente a la Transparencia y Buen Gobierno, ya sea en la Protección Medioambiental, ya sea en la Acción Social para promocionar a los sectores más deprimidos y marginados. Todo ello, siempre en colaboración con los gobiernos locales y según las prioridades sociales que estos expresen.

Por otro lado, gran parte de esos proyectos de acción social la desarrollan las empresas en colaboración con la Cooperación Internacional del Estado al que pertenecen, lo que ofrece a las autoridades y población del país donde actúan un ejemplo de unidad y coherencia público-privada, y un testimonio de que, si bien el objetivo empresarial es obtener beneficio, no se trata de obtenerlo a cualquier precio, sino haciendo partícipes de él a los colectivos sociales y al país donde operan las empresas. De esa simbiosis, España y las empresas españolas pueden exhibir múltiples ejemplos, desde los *microcréditos* hasta las *becas y programas educativos* desarrollados en Iberoamérica por la banca española, pasando por los *programas medioambientales* de nuestras grandes constructoras en todo el mundo.

Así el nuevo Canal de Panamá, los AVE Medina-La Meca, Moscú-San Petersburgo o Astaná-Almati, la modernización del aeropuerto de Heathrow, el parque eólico de East Anglia, el Metro de Lima, la Refinería del Egeo y muchos grandes proyectos más proporcionan beneficios a nuestras empresas, pero

también a los colectivos sociales de su zona de implantación, y aporta prestigio mundial tanto a ellas como a su país, realzando las fortalezas de España en el exterior”.

### **3) Participante 4: “NO. Complementariedad”**

-“No son equiparables porque se mueven en frecuencias distintas, pero son las dos caras de una misma moneda”.

### **4) Participante 2: “NO. La diplomacia de Estado está sometida a límites y reglas, la empresa es más ágil”**

-“Las grandes empresas tienen la posibilidad de acceder directamente a los reguladores, legisladores y gobiernos para influir en sus decisiones y así conseguir normativas favorables a sus intereses, subvenciones al sector, facilidades para introducirse en otros mercados, etc. Un ejemplo está en la industria farmacéutica.

La diferencia es grande. Los Estados suelen defender a sus sectores y empresas principales en los organismos Internacionales, procurando el apoyo al sector, que la regulación beneficie y no perjudique a los sectores preferentes. Lo hacen en reuniones oficiales y en negociaciones intergubernamentales. La defensa de las cifras de emisiones ante la política climática, el apoyo a redes internacionales de transporte con sus condiciones técnicas o la agenda de prioridades de la UE, están sometidos a constantes presiones de los Estados para que favorezca a sus industrias más destacadas. Esto se consigue mediante una combinación de reuniones, sugerencias, elaboración de informes, intensificación de relaciones sociales y personales y la creación de atmósfera de confianza.

La política medioambiental, la sanitaria, especialmente la farmacéutica, la del tabaco, la relacionada con la industria del automóvil –sectores que, en definitiva, están sumamente regulados- están muy influenciadas por esta alianza entre Estado & empresas. Mientras que el Estado ha de ajustarse a las reglas de

objetividad y legalidad muy estrictas, las empresas tienen más recursos sociales o fórmulas de penetración en los mercados que no se podrían aplicar en las grandes operaciones”.

**5) Participante 3: “NO. El interés general y el interés particular no son equiparables”**

-“Las variantes diplomáticas del Estado están sometidas a consideraciones, límites y enfoques que no son aplicables a la DC. Me viene a la memoria la crisis en Crimea, donde la *diplomacia política* tuvo y sigue teniendo fuertes convicciones con respecto a la ilegalidad de la ocupación mientras las empresas simplemente se *adaptaron a la normativa* rusa (de etiquetado y otras) para continuar vendiendo”.

*Feedback:*

**Participante 7:** -“Estoy de acuerdo con Participante 3. No son equiparables en ningún caso”.

**Participante 2:** -“No son equiparables aunque a veces los fines sean los mismos. Claro que, con frecuencia, los Estados para captar grandes contratos cierran los ojos a los abusos de las dictaduras y las transgresiones a los derechos humanos o abusos con menores. Es el caso de Camboya y el abuso de niñas o las represiones por razón de sexo o religión. La diplomacia a veces se convierte en positivismo político o empresarial”.

**6) Participante 6: “NO. En ningún caso”**

-“No son equiparables pues ni *los objetivos* ni *las herramientas* son los mismos. En el caso de los objetivos, la empresa tiene como objetivo ganar dinero haciendo negocio como fin último, aunque pueda haber objetivos intermedios. En el caso del Estado, el objetivo de las relaciones diplomáticas es un difuso *llevarse bien* o *confluir en intereses* que deben ser definidos en función de cada situación. No es lo mismo lo que se quiere conseguir con la OTAN, que con la ONU que con la UE, mientras que al final las empresas siempre querrán aumentar su negocio.

Son objetivos distintos. Por otro lado, las herramientas de las empresas no son las mismas que las de los Estados”.

### 7) Participante 1: “NO. Diferentes”

-“Hay una diferencia básica entre la DC de la empresa y la actividad diplomática del Estado: éste último se relaciona con otros Estados en plano de igualdad mientras que la empresa se relaciona con instituciones o *stakeholders* que representan a un Estado o a unos intereses que la empresa quiere acercar a los propios. Es por eso que aunque las funciones pueden ser parecidas, los procedimientos no pueden ser los mismos. Habrá casos en los que se pueda apreciar mayor agresividad por parte de la empresa frente a lo que haría un Estado, y viceversa. Sin definir la posición de la empresa como de inferioridad, no hay que olvidar en ningún momento que la EMN es una invitada en los países en los que opera”.

### Reto 6.- ¿Qué estructuras deberían crear las empresas para gestionar su capacidad de influencia y hacerla efectiva sobre el terreno?

(Tipo de reto: RANKING)

RANKING (6 votos)	
Nº	Estructuras
1	Un <i>departamento transversal</i> que coordine las actividades de DC, entre otras
2	Una representación institucional (no comercial) fuera de su país encargada de estos temas
3	Un <i>Departamento de Diplomacia Corporativa</i>
4	Ninguna, se trabaja bien según el sistema actual
5	Una <i>Comisión Delegada de DC</i> dentro del Consejo de Administración
6	Otros

**Feedback:**1) *UN DEPARTAMENTO TRANSVERSAL*

**Participante 7:** -“Considero que estas estructuras ya están creadas”.

**Reto 7.- ¿Qué perfil cree que debería tener o adquirir el diplomático corporativo?**

(Tipo de reto: SUGERENCIA)

1) **Participante 1: “Trayectoria, conocimiento, relaciones públicas, red de contactos”**

-“El perfil de una personalidad poseedora de una trayectoria que le otorga *capacidad de influencia* y reconocimiento en el exterior es muy conveniente, pero el *conocimiento de la empresa* es fundamental; poniendo en un extremo el puro perfil diplomático y en el otro el del conocedor de la empresa en profundidad, nos inclinaríamos hacia un lado u otro en función de la complejidad de la actividad de la EMN. Capacidad de *establecer relaciones y poseedor de una amplia red de contactos* a nivel nacional e internacional”.

2) **Participante 3: “Relaciones Institucionales +”**

-“El perfil básico debería partir del conocido en las funciones de relaciones institucionales (*Corporate Affairs, Government Affairs*), añadiendo criterios de *comunicación, análisis estratégicos* y *valoración geopolítica*. Profesionales formados no solamente en la Escuela Diplomática, sino también en Cámaras de Comercio, instituciones de ayuda a la exportación o incluso el Instituto Cervantes pueden ser ejemplos de diplomáticos corporativos en aquellos países en los que hayan desarrollado su actividad durante un período suficiente para un buen conocimiento del *idioma, la sociedad y la política*. La capacidad para ser diplomático corporativo no es universal, y un período previo de estudio del mercado se impone”.



### 3) Participante 9: “No un perfil nuevo del diplomático, pero sí más definido en algunas de sus funciones”

-“En el entorno altamente competitivo de la era de la globalización, es cada vez más necesario para los Gobiernos el dominio de las herramientas adecuadas para incrementar la influencia en el Exterior de las empresas de su país. Ello exige trazar periódicamente un *plan de acción exterior de Diplomacia Económica general*, completado por planes de acción ajustados a cada país o a cada Organización Internacional. También supone poner a disposición de las empresas la red de Embajadas y Consulados del Estado en todo el mundo, así como la coordinación de esfuerzos y el rápido intercambio de información entre Embajadas, entre estas y el MAEC y entre ambos y las empresas.

La puesta en marcha de esa estrategia por los diplomáticos potencia una de sus funciones tradicionales, recogidas tanto en el Convenio de Viena sobre Relaciones Diplomáticas de 1961, como en el Convenio de Viena sobre Relaciones Consulares de 1961. La preparación del diplomático en el dominio de idiomas y en Historia, Economía, Derecho y Cultura General, se ve enriquecida ahora con otras herramientas que la presuponen y la complementan. Entre ellas cabe citar las siguientes:

- *organizar reuniones conjuntas e individuales* periódicas con los representantes de las empresas de su país en el país donde está acreditado,
- *acompañarles* en sus gestiones con las autoridades locales,
- *construir una red de contactos* con autoridades, Cámaras de Comercio y agentes económicos locales,
- *facilitar la implantación de sus empresas* asistiéndoles en la obtención de visados, licencias, conocimientos legislativos e idiosincrasia local,
- *seguimiento de los grandes proyectos* en los que participan las empresas de su país,
- *impulsar la negociación o mejora de acuerdos* que faciliten la operación de estas (prevención de la doble imposición, protección de inversiones, etc...),
- *incrementar el caudal de información sobre proyectos* que desarrollen empresas de otros países en áreas en las que actúan las empresas de su país

- *informar sobre concursos y licitaciones* (convocados o previstos) que puedan ser de interés para las empresas de su país
- actualizar continuamente la *información sobre los nuevos productos e instrumentos de financiación* internacionales
- *identificar áreas económicas* en las que las empresas de su país puedan operar o establecerse
- *explorar posibilidades de puesta en marcha de proyectos público-privados*

#### **4) Participante 4: “PPP”**

-“Las EMNs deben nutrirse de los cuerpos de la administración exterior, sobre todo *diplomáticos de carrera*, cuya experiencia y formación no tiene parangón en el sector privado”.

#### **5) Participante 7: “Táctica, inteligencia económica, formación política, negociador”**

-“Un diplomático corporativo ha de ser una persona con cualidades tácticas, formada en inteligencia económica. Ha de ser capaz de manejar situaciones delicadas, disponer de formación política, aptitudes negociadoras y tener un buen manejo de equipos humanos”.

#### **6) Participante 2: “Depende del sector y circunstancias”**

-“La dinámica y casuística de los temas prioritarios en el mundo actual varían permanentemente. En algunos casos como en el Cambio Climático el origen tuvo relación con informes científicos y una convicción alentada por fuertes grupos ecologistas y la ONU, a los que pronto se sumó una innovación intensa y la emergencia de una industria verdes. Los Estados que se sumaban eran buenos. En cambio, la *Directiva del Tabaco*<sup>4</sup> vivió una intensa presión de los

---

<sup>4</sup> La *Directiva 2014/40/UE del Parlamento Europeo y del Consejo del 3 de abril de 2014, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los*

*lobbies* y un proceso de presión directa sin el menor pudor ni transparencia. El diplomático ha de ser honesto y con formación técnica”.

#### *Feedback:*

**Participante 3:** -“En el caso de la *Directiva del Tabaco*, el mayor escándalo fue que todo un Comisario Europeo, a través de su intermediario (su asesor político) solicitó a una empresa sueca que fabrica tabaco de uso oral 60 millones de euros para que sus productos fueran permitidos en toda la UE. Y fue la empresa sueca la que denunció al comisario a la OLAF.

Los políticos no pueden a la vez pedir comisiones y hacerse los ofendidos porque la empresa sea de un sector con mala prensa. Muchas administraciones tienen ese enfoque de ‘ONG = bueno y nunca *lobby*’ y ‘empresa del sector X = malo, no los recibo, y siempre puedo atacarlos, aunque sean profesionales y honrados’. Creo que falta mucha preparación en aquellos cargos públicos para aumentar la capacidad de diálogo con todos y evitar el momento *trending topic*”.

#### **7) Participante 6: “Ágil”**

-“Yo diría que alguien ágil en todas sus acepciones. Que sea consciente de los desafíos internacionales a los que se enfrenta la empresa y que se mueva bien tanto dentro de la empresa como con el resto de agentes implicados. De hecho, aparte de los cuerpos de la administración citados, como los técnicos comerciales, las becas ICEX dan como resultado unos profesionales muy preparados para afrontar los retos internacionales de las empresas”.

#### **8) Participante 5: “Gestión empresarial, RR.II. y *networking*”**

-“Sin duda, y para evitar las muchas veces cuestionadas *puertas giratorias*, el perfil de quien se dedique a ello tiene que tener conocimientos, además de en

---

*Estados miembros en materia de fabricación, presentación y venta de los productos del tabaco y los productos relacionados y por la que se deroga la Directiva 2001/37/CE* puede consultarse en el siguiente enlace: [http://ec.europa.eu/health/tobacco/docs/dir\\_201440\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/health/tobacco/docs/dir_201440_es.pdf). Consultada el 01.09.2016.

gestión empresarial, identificación con la actividad de la empresa, sin duda de relaciones internacionales y capacidad de *networking*. Entiendo que algunas escuelas de negocios deberían explorar la posibilidad de crear estudios sobre diplomacia corporativa y formar especialistas en este campo”.

**Reto 8.- ¿Apoyaría una formación *ad hoc* para crear el perfil profesional 'diplomático corporativo'?**

(Tipo de reto: DECISIÓN SÍ/NO)



**1) Participante 3: “En línea con formaciones existentes”**

–“La formación en *public affairs* o *government affairs* tiene en gran parte una base de lo que consideramos DC, pero necesita una aplicación práctica, y mucha experiencia para poder ser aprovechadas. La DC no puede ser un título, existen buenas formaciones pero la realidad del país, el sector o el momento son los que distinguen a los buenos profesionales”.

**2) Participante 4: “Forma parte del proceso de maduración de nuestras EMN”**

–“Una vez más, el problema está en aclarar qué entendemos por un *diplomático corporativo*. ¿Hablamos de funcionarios diplomáticos más versados en lo empresarial o, por el contrario, empresarios más versados en diplomacia? Sea como sea, es un concepto confuso y que admite todas las acepciones que se le

quiera dar. Entiendo, enlazando con el hilo conductor de todo este ejercicio, que se trata de dotar a nuestras empresas (EMNs y pymes) de las herramientas necesarias para adaptarse al nuevo entorno, lo que forzosamente incluye reforzar su pata internacional, dotándola de medios y personal específicamente formado.

De nuevo es difícil generalizar, pero también aquí creo que las empresas españolas van muy por detrás de sus competidores, lastradas fundamentalmente por lo que ha sido un déficit en el aprendizaje de lenguas y, de igual forma, la falta de vocación de expatriación de las propias empresas y de nuestros cuadros. Las empresas porque no han comprendido el valor añadido de tener a expatriados y los profesionales porque han preferido quedarse en España. Quizás esto está ahora cambiando, pero de forma forzada por la crisis y no como parte de esa estrategia de internacionalización.

En mi opinión está también pendiente *la incorporación de diplomáticos de carrera a las grandes empresas*, de forma similar a lo que existe en otros países, sin perjuicio de que los servicios exteriores son distintos. Es verdad que ya hay Técnicos Comerciales que se incorporan a empresas; pero son escasos los diplomáticos que han dado este salto. Entiendo *son éstos los que realmente pueden darle un valor añadido a las empresas, aportando su experiencia y asesorarlas en esa internacionalización, más allá de lo estrictamente comercial*, que aún está pendiente. Paralelamente, la administración debería potenciar la figura del diplomático corporativo, que nada tiene que ver con la figura del Consejero Comercial / ICEX. Este diplomático en las Embajadas permitiría contar con una persona dedicada con visión transversal sobre esta cuestión clave, asesorando al Embajador y ayudando a *cambiar el actual paradigma* basado en la diplomacia tradicional”.

### 3) Participante 7: “No”

-“No. La mayoría de las cualidades anteriormente mencionadas en el punto 7 son adquiridas *por experiencia*, no a través de una formación especial. En cualquier caso, considero difícil dicha formación sin una aplicación práctica”.

**4) Participante 1: "Ya existe"**

-“Creo que la formación *ad hoc* ya existe, en gran medida en las universidades que facilitan *Grados en Relaciones Internacionales*, junto con *formación empresarial* que se completaría con la *formación específica* de cada empresa”.

**5) Participante 2: "No es necesaria"**

-“Para entender cómo funciona un sistema y tratar de influir en él es preciso entender el sistema en teoría y desde dentro. Estar familiarizado con la forma y procedimientos en la toma de decisiones, conocer los flujos de poder reales y los invisibles y para ello, es preciso experiencia y conocimiento. Esto no se aprende en las aulas. Es más importante tener unos procedimientos profundos y buenos sobre recursos humanos, algo que no es corriente en el sistema actual”.

**6) Participante 6: "Ya existe"**

-“Hay muchas herramientas ya existentes, especialmente las becas ICEX”.

**7) Participante 5: "Perfil Profesional"**

-“Sin duda. Como ya expuse en un reto anterior, las escuelas de negocios que forman perfiles de gestión empresarial, deberían optar por la formación de perfiles específicos. Sería bueno que también en esta formación de escuelas de negocios, o incluso en departamentos universitarios con formación de posgrado contaran también con la experiencia y conocimientos en *diplomacia convencional*. Ese agregado de gestión empresarial y diplomacia convencional en un programa de estudios específico podría llevar a formar a estupendos profesionales en este campo”.

