

» Empresas & sectores.



Nueva terminal del aeropuerto londinense de Heathrow, que gestiona Ferrovial a través de su filial BAA. / REUTERS

Diplomacia en clave corporativa

Las compañías españolas tratan de prevenir riesgos de conflictos en el exterior

FERNANDO BARCIELA

Lo de que las grandes multinacionales se han convertido en una especie de Estados que hablan de tú a tú con los Gobiernos no podía dejar de tener efectos en su organización. Entre ellos, la última moda de la diplomacia corporativa, llegada de EE UU. Aun cuando únicamente Sol Meliá ha creado de momento su departamento de diplomacia corporativa, muchas otras empresas están elevando el nivel de sus áreas de relaciones institucionales, convertidas ya en verdaderos centros de estrategia y desarrollo de relaciones en clave diplomática, con el concurso de diplomáticos o expertos en relaciones internacionales.

"Pese a que no tenemos un área de diplomacia corporativa como tal", explica Ramón de Miguel, ex secretario de Estado de la UE y actual asesor del presidente de Iberdrola, Ignacio Galán, en relaciones internacionales "si estamos asumiendo ese concepto en nuestra estrategia".

No es casual que a finales de año se hablara del posible fichaje de Javier Solana, ex mister PESC, por Acciona. La nómina de profesionales de este perfil al servicio de las empresas es creciente. Al ejemplo de Ramón de Miguel, en Iberdrola, habría que añadir otros como Sebastián de Erice, ex embajador en Bonn y Pekín, ahora en Técnicas Reunidas; José María Robles Fraga, ex embajador de Pakistán, fichado para hacerse cargo de las relaciones internacionales del Santander; Fernando de Almansa, ex jefe de la Casa del Rey, consejero de Telefónica y encargado de las relaciones institucionales con Latinoamérica, o Jorge Dezcallar, quien fue nombrado en 2006 miembro del consejo estratégico internacional de Repsol.

cargo que dejó para irse de embajador a Washington.

"Nuestras empresas", dice Antonio Camuñas, presidente de Global Strategies, una consultora especializada en diplomacia corporativa que ha trabajado con Inditex o Acciona, "necesitan cada vez más este tipo de profesionales, que les ayudan a tener una visión acertada de su presencia en el mundo, capaces de llamar a cualquier puerta y mejorar sus relaciones". Lo nuevo de la tendencia en España se debe, dicen los expertos, a la juventud de nuestras empresas en el frente internacional. "No hay que olvidar", dice De Miguel, "que Iberdrola ha pasado en cinco años de ser una empresa doméstica, con algún negocio fuera, a ser global y tener las dos terceras partes del negocio fuera. Esto nos ha obligado a tener un enfoque de diplomacia corporativa".

La necesidad de tener una estrategia de seducción y prevención de conflictos, habitual ya en

las multinacionales de EE UU o Francia, se hace aún más perentoria en las españolas por su exposición a sectores regulados como la energía, la banca o las concesiones de transporte. "El haber entra-

Varios embajadores y diplomáticos asesoran ya a las empresas españolas

La diplomacia oficial ha sido poco eficaz en los contenciosos de América Latina

do en sectores privatizados, utilities y servicios públicos", explica Asunción Valdés, directora general de la Fundación Euroamérica, presidida por Carlos Solchaga y

dedicada a favorecer las relaciones entre las empresas españolas y centros de poder en Latinoamérica al estilo de la americana Business for Diplomatic Action, "las somete a una sobreexposición pública y a un nivel de conflicto superior a otras".

Algo que las compañías tardaron en entender. "Pese a que las primeras crisis de imagen de nuestras empresas ahí se produjeron a finales de los noventa", explica Javier Noya, de Elcano, "sólo hace poco se dieron cuenta del problema y decidieron actuar". El retraso pudo deberse a que durante un tiempo estas empresas confiaron en la capacidad del Gobierno español para desatascar los numerosos contenciosos en marcha en Argentina, Chile, Bolivia, Ecuador, Venezuela o Brasil. "No tuvieron más remedio que ponerse las pilas", explica Noya, "porque nuestra diplomacia pública en la zona es todo retórica; en la práctica está estancada y sin medios".

Generar confianza y credibilidad

En estas nuevas estrategias es básica la utilización de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). "Antes", opina Borja Puig de la Bellacasa, consejero delegado de Basat Ogilvy Comunicación (con un área de 'Public Affairs'), que ha trabajado para el Santander en Latinoamérica, "bastaba con ser el más grande para imponerse. Ahora hay que generar confianza, credibilidad y empatía". De Miguel reconoce que la RSC, que depende en Iberdrola de Fernando Becquer, cumple un papel de primera línea en el nuevo enfoque de diplomacia corporativa. "El haber hecho cosas como no imponer su imagen de marca, por tener sólo seis españoles entre 8.000

empleados, no haber repatriado beneficios, asociarnos con las municipalidades o lanzar tarifas para gente pobre, nos ha permitido evitarnos problemas, incluso en Bolivia, y tener una espléndida relación con los Gobiernos".

La 'corporate diplomacy' ha venido para quedarse. Como una ola, agencias de RR PP y despachos multinacionales han abierto divisiones 'diplomáticas', las principales universidades en EE UU, desde Wharton a Harvard, ofrecen cursos. España cuenta ya con algunas empresas emergentes como la citada Global Strategies y Mas Consulting, con filiales en México y EE UU, que ayudan a las empresas españolas a promover sus intereses. Lo cual no obsta a que el concepto esté aún algo verde. Tanto que Mas Consulting, presidida por Daniel Ureña, iniciará en otoño el primer curso de posgrado en esta disciplina: "Se hará en ICADE y tendrá un gran componente de diplomacia corporativa". ■

Y no ocurre sólo en Latinoamérica, sino también en EE UU o en el Reino Unido, donde Ferrovial ha tenido que desarrollar una ambiciosa política de diplomacia corporativa tras los numerosos conflictos surgidos con la compra de BAA (aeropuertos). "Hemos tenido que diseñar una estrategia coherente", explica Francisco Polo, director de comunicación y repu-

Ferrovial cuenta en Reino Unido con ex funcionarios y firmas de 'public affairs'

Operar en sectores privatizados aumenta el riesgo de conflictos en Latinoamérica

tación corporativa de Ferrovial, "con el fin de lograr una relación fluida con todo tipo de organismos e instituciones". El grupo, que mantiene contenciosos diversos respecto de la obligación de vender aeropuertos, la ampliación de pistas, la reducción de ruidos o los impuestos, no ha dudado en fichar profesionales externos para llevar a cabo la implementación de su política. "En el Reino Unido", explica Polo, "hemos contratados a agencias de public affairs y profesionales que habían trabajado en la Administración británica, y en Tejas trabajamos cerca del gobernador y del parlamento local".

Pese a que todas las grandes están ampliando su enfoque de relaciones con los poderes públicos, desde las relaciones institucionales hasta el nuevo concepto diplomático, cada una lo hace a su manera. Esther Trujillo, vicepresidenta responsable de diplomacia corporativa en Sol Meliá, explica que en su empresa entienden la nueva función en tres ámbitos: la comunicación institucional no comercial, las relaciones con todos los grupos de interés y autoridad y la presencia continua en foros. "Tratamos incluso", explica, "de construir nuestro perfil público antes de entrar en un país, entrando en contacto con las autoridades centrales y municipales, los proveedores, los distintos sectores. Sólo avanzamos si vemos que vamos a tener relaciones fluidas".

Pese a que en Iberdrola, las relaciones con Gobiernos y reguladores las llevan los responsables del negocio en Europa y América, el que la compañía esté en 42 países obliga a una coordinación efectuada por De Miguel. "Me reúno habitualmente", explica, "con los responsables de negocio para fijar prioridades, ver los problemas y conformar iniciativas a escala global". Al igual que Trujillo en Meliá depende del CEO, Sebastián Escarrer, también De Miguel despacha directamente con el presidente, Ignacio Galán. Dado el carácter multifunción de esta área, es el único modo de que los diversos departamentos llamados a colaborar, comunicación e imagen, public affairs, jurídico, internacional, responsabilidad social corporativa y otros, les hagan caso y cooperen en los planes puestos en marcha. ■