

2013 nº 11

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



***DEMOCRACIA,
MERCADOS, EMPRESAS:***
*Entre la Confianza
y la Incertidumbre*

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto econômico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:

AR Difusión

ILUSTRACIONES:

Marisa Maestre

IMPRESIÓN:

naturprint.com

Impreso en España
Madrid, abril 2013

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM



Disponible para iPad

App Store



Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial de los textos
e imágenes contenidos en este libro
sin la autorización expresa de
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2013 N° 11

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

6

DEMOCRACIA,
MERCADOS,
EMPRESAS:
*Entre la Confianza
y la Incertidumbre*

9

SORTEANDO
LOS **abismos**

13

EL CASO **YPF** O COMO
darse UN tiro EN EL pie

15

¿ES LA ÉTICA,
estúpido!

19

LA **GESTIÓN,**
CONSTANTE,
DE LAS **incertidumbres**

23

SIMPLIFICACIONES
FORZADAS PARA DECISIONES
COMPLEJAS: **¿una trampa?**

25

¿UN ESPACIO
IBEROAMERICANO
DE **inversiones** RECÍPROCAS?

31

LAS **TRANSNACIONALES**
SE NUTREN DE LA **bibliografía**
EMPRENDEDORA

33

CONSTRUYENDO
confianza

37

ENTRE A **TERRA**
PROMETIDA E O **risco**
DO **empreendedor**

41

NUESTROS premios

42

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.



Mariano Guindal

Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas "Kilómetro 0" de Telemadrid y "Capital" de Radio Intereconomía, además es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editorialista. Es autor del libro "El declive de los dioses", que se está convirtiendo en un libro de referencia.



Alberto Andreu

Consejero de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE) y Director de Reputación Corporativa, Relaciones Institucionales e Innovación Social de Telefónica. Ha ocupado diversos puestos en la dirección de comunicación de CEPSA, Banesto y Banco Santander Central Hispano. En la actualidad, es profesor asociado del Instituto de Empresa y miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial por el Ministerio de Trabajo. Licenciado en Derecho por ICAI-ICADE, MBA por el Instituto de Empresa y cuenta con los cursos de Doctorado en Economía por la Universidad Pontificia de Comillas.



Enrique Alcat

Director Ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación que organizan IE Business School y la Asociación de Directivos en Comunicación. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra y PDD por IESE Business School. Ha formado a más de 8.000 altos directivos en comunicación y ha gestionado más de 200 casos de crisis empresariales. Autor de los libros *Y ahora ¿qué?*, *Seis recetas para superar la crisis e ¡Influye!* Ha sido distinguido con el Premio Manager Thinker 2010 por su contribución en materia de comunicación al mundo de la empresa.



Marta Jara

Ingeniera Química egresada de la Universidad de Buenos Aires y Master en Gestión Financiera Estratégica por la Universidad de Kingston (GB). Después de una larga carrera internacional en Shell, volcada principalmente a mercados latinoamericanos, fue invitada a liderar el proyecto GNL del Plata en Uruguay. Durante la Presidencia de Shell México, tuvo un papel prominente como líder en el sector energético y corporativo, asumiendo roles ejecutivos en el Consejo Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología y la Cámara de Comercio Británico, donde desarrolló y lideró un programa de Tutoría Corporativa.

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

Mercedes Temboury



Desarrolló su carrera en empresas tecnológicas como Indra, IBM, Accenture y Telefónica, en puestos relacionados con innovación, desarrollo de sistemas, gestión del conocimiento, inteligencia competitiva y definición de planes estratégicos. Es especialista en gestión de proyectos y equipos multinacionales en Europa y Latinoamérica. Autora de publicaciones relacionadas con el sector de las tecnologías de la información y su impacto en el desarrollo socioeconómico para el Instituto de Empresa y otros, en colaboración con OCDE e INSEAD. Tras dejar Telefónica en marzo 2012, ha colaborado con el Real Instituto Elcano y con Marca España y en diciembre de 2012 se incorporó al Patronato de UNICEF España.

Juan Manuel Collado



Board Member de la Fundación Endeavor, cuyo objetivo es promocionar la cultura emprendedora a nivel mundial, y Co-Fundador y Director del Grupo Tapebicúa, un grupo foresto-industrial que opera en Argentina. Es Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires, Magíster en Administración y Políticas Públicas por la Universidad de San Andrés y ha cursado un Postgrado en Alta Dirección por IAE, Business School.

Luisa García



Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, es Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA en la Región Andina. Fue consultora en la firma Issues y desarrolló proyectos de investigación académica con la Confederación Europea de Relaciones Públicas. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con estudios de Postgrado en las Universidades de Georgetown y Phoenix en Estados Unidos y Adolfo Ibáñez en Chile.

Paulo Nassar



É Diretor Presidente da Aberje e Professor Doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Pesquisa a Imagem Recíproca do Brasil no mundo em seu pós-doutorado pela IULM (Milão), onde é professor visitante. Coordena o Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP. Criou, em 2010, a série internacional Brazilian Corporate Communications Day, que já percorreu oito metrópoles globais e também a BR.PR magazine, a primeira publicação global da comunicação empresarial brasileira. É autor de cinco livros sobre comunicação, organizou diversas obras e publicou mais de duzentos ensaios, artigos e capítulos de livros.

***DEMOCRACIA,
MERCADOS, EMPRESAS:***
*Entre la Confianza
y la Incertidumbre*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Arrancamos este UNO#11 celebrando dos nuevos reconocimientos para la revista: *The Grand Award for Best of Magazines – Overall Presentation* y *Gold Mercury Award* en los Premios Internacionales MERCURY 2012/13. Ambos galardones reconocen el trabajo de todos los colaboradores externos e internos de la Firma que hacen posible la publicación de UNO.

UNO#11 nos acerca a una de las cuestiones claves de los negocios globales: la exigencia de gestionar la diversidad de entornos operativos en los que se desenvuelven los negocios de empresas, instituciones financieras e industrias a ambas orillas del Atlántico.

Por una parte, en la Península Ibérica, dentro del marco de la situación por la que atraviesa una Unión Europea con dificultades para salir todavía de los efectos causados por “La Gran Recesión”, el imperativo actual es la necesidad de reforzar y aumentar la confianza y credibilidad de las organizaciones que ha sido perdida en su entorno operativo y entre sus *stakeholders*.

“*El reto del momento: gestionar la diversidad de entornos operativos en los que se desenvuelven los negocios de empresas, instituciones financieras e industrias a ambas orillas del Atlántico*”

Por otro, en Latinoamérica, donde, con todas las contradicciones y algunas excepciones, se vive el ciclo de desarrollo económico virtuoso más largo de las últimas décadas.

En este UNO se refleja el estado del debate sobre esta cuestión y cuáles son las oportunidades y los retos para gestionar un entorno tan complejo por parte de la Alta Dirección de las compañías con intereses en los mercados de habla hispano-portuguesa en Iberia y Latinoamérica. Es decir, la identificación y la disección de los riesgos principales a los que hay que hacer frente en el terreno de las relaciones con el Regulador y el mundo de la política, en el ámbito de las expectativas económicas y de las exigencias de los mercados, analistas, inversores y *stakeholders*, por igual, y en el plano del ejercicio de la función directiva.

Espero que disfruten de este número de UNO, y que, en la medida de sus posibilidades, les ayude a navegar a través de los retos presentes que ponen a prueba el liderazgo de las empresas, que deben encontrar lo mejor de ellas mismas para salir con éxito del laberinto actual.



SORTEANDO

LOS *abismos*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Las horas finales del pasado año y las primeras del primer día del presente fueron verdaderamente dramáticas. El Senado de los Estados Unidos, en la madrugada del primero de enero, y la Cámara de Representantes en la de la jornada siguiente, lograron evitar con un acuerdo precario y temporal—quizás cuando estas líneas salgan a la luz el trance se haya reproducido— lo que se dio en denominar *abismo fiscal*. Huelgan explicaciones de lo que significa esta expresión que metafóricamente remite a una situación catastrófica, pero concierne a los efectos de esta breve exposición señalar que no son sólo los mercados, estrictamente considerados, los que generan incertidumbres en la gestión empresarial, sino que los abisales proceden ahora también de las imprevisiones, partidismos e irresponsabilidades de las clases dirigentes, incluso, de los Estados más consolidados y con democracias maduras. Porque, por ejemplo, de prosperar el ajuste del déficit norteamericano—más impuestos, supresión de subsidios sociales, recorte de inversiones— los Estados Unidos se hubieran introducido en una senda de clara recesión con repercusión en México, China y la Unión Europea y clara afectación a la industria armamentista y la energética, provocando, a la vez, una brutal restricción del consumo.

“ *La inseguridad jurídica se manifiesta en la incertidumbre regulatoria, la retroactividad, la falta de unidad de mercado, los cambios en la fiscalidad y la ausencia de continuidad de las políticas de Estado*

La evaluación de riesgos en el *management* empresarial reclama una valoración de los contextos políticos que se desentrañan con los instrumentos multidisciplinares de la *inteligencia corporativa*. Las empresas comienzan a parecerse aceleradamente a las personas que forman su propio yo en función de las circunstancias de entorno. Las compañías

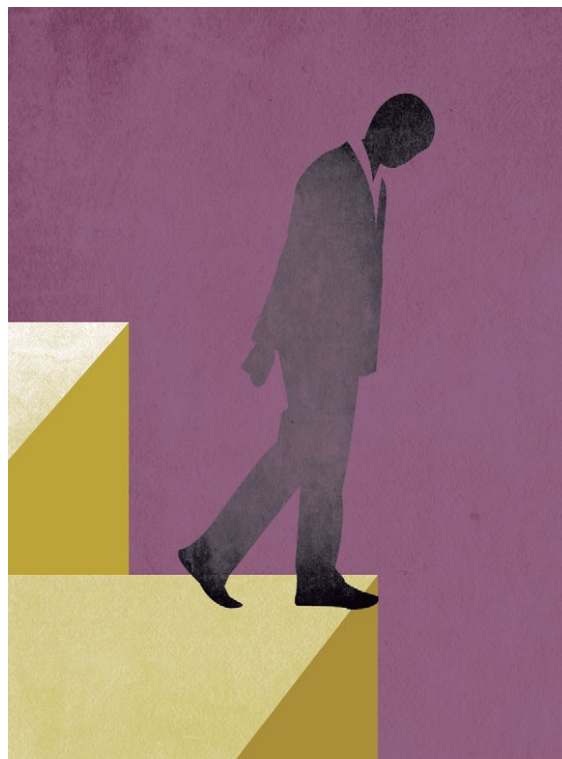
han perdido enormes márgenes de autonomía y han de introducir la variable de la incertidumbre, de la imprevisibilidad, incluso de lo inverosímil, entre otras varias en función de las cuales adoptan sus decisiones estratégicas. Después de décadas de desregulación, de cierto distanciamiento de los poderes políticos de la gestión de las empresas, la gran crisis ha introducido la política—y con ella los *abismos*— en el día a día de las compañías. ¿Es una obviedad semejante afirmación? En absoluto lo es. Hasta ahora nos parecía obvio que sólo podían ejecutarse inversiones en mercados en los que estuviese garantizada la seguridad jurídica. Ya no es así. Porque hasta los más aparentemente consolidados presentan dos derivas de inseguridad que parecen haberse normalizado. De una parte, la incertidumbre regulatoria (tanto para sectores como el energético, altamente regulados, como para otros tradicionalmente liberalizados), de otra, la irrupción de la retroactividad tanto de decisiones administrativas como de disposiciones legislativas o normativas.

“Se ha globalizado el conocimiento, se intenta globalizar la actividad económica, pero la política sigue en compartimentos estancos

La despreocupación con la que asambleas y parlamentos, a instancias de los gobiernos de turno o por iniciativa legislativa de los grupos que los integran, alteran cuadros regulatorios en función de circunstancias sobrevenidas, resulta verdaderamente letal para las inversiones a largo plazo que requieren de reglas de compromiso duraderas. Esta incertidumbre regulatoria existe en muchos países en sectores estratégicos. Desde luego, en España, pero lo estamos observando en otros de gran tradición garantista. Una forma cada vez más frecuente de incertidumbre regulatoria es la transformación en sector regulado el que hasta entonces no lo era. Las razones para estas alteraciones –a veces convulsivas– no siempre son predecibles sino caprichosas o motivadas por razones de índole política (¿populismos?). La metamorfosis que ha sufrido el instituto de la retroactividad, concebida como un factor de seguridad jurídica, se ha ido volatilizándolo, de tal manera que no se consolidan ni siquiera situaciones anteriores a la fecha del dictado de las normas o de la adopción de las decisiones gubernamentales.

Debemos añadir un nuevo factor de inseguridad, junto a la incertidumbre regulatoria y la retroactividad: la elasticidad del apetito fiscal de las Administraciones Públicas que redoblan los hechos impositivos –¡cuántas dobles imposiciones!–, crean tasas y exacciones contorsionistas para acrecer las arcas públicas desvinciando los planes de negocios a medio y largo plazo basados en la certeza de un sólido cuadro de la fiscalidad aplicable. Más aún: ni dentro de los propios Estados –muchos de ellos compuestos, federales, autonómicos, regionales– se ha logrado ese *desiderátum* que requiere el correcto funcionamiento de un sistema

económico contemporáneo: la unidad de mercado. La heterogeneidad de condiciones, requisitos, garantías, trámites, licencias... que se aplican en espacios regionales con culturas políticas con altos grados de homogeneidad –es el caso de los países occidentales– constituye un hándicap que no se ha logrado superar y que crea también enormes incertidumbres en la expansión de las compañías en otros mercados. Podríamos sumar a todos estos factores abisales –auténticos abismos por los que se despeñaría cualquier gestión empresarial– la ausencia de políticas continuadas, particularmente industriales, a propósito de la alternancia democrática. Es lógico que los programas económicos de unos y de otros partidos difieran, pero la política –más allá de criterios ideológicos– tendría que interiorizar que el Estado es un continuum y que los cambios de Gobierno no deberían conllevar revisionismos radicales.



“*Las incertidumbres ya no proceden solo y estrictamente de los mercados sino también de clases políticas partidistas e irresponsables*”

Hoy por hoy, los poderes públicos –ejecutivos y legislativos– plantean con sus comportamientos erráticos ante y frente a la crisis un gravísimo problema de incertidumbre en el manejo de la gestión de las empresas, tanto por acción como por omisión. Por acción porque no dan sosiego en la aceleración normativa que altera estatus quo razonables, y por omisión, en tanto en cuanto no resuelven vacíos y oquedades que establecen limbos desconcertantes. La empresa tiene una vocación de futuro al que llega encadenando decisiones coherentes. Si no lo hace, no alcanza los objetivos y el mercado la convierte en fallida. La política se muestra en estos últimos años –sin grandes distinciones– desconcertante, creando esos abismos de inseguridad –llámense o no fiscales– en los que cualquier planificación se torna casi imposible. Y precisamente, en épocas críticas como las que atravesamos, la política –esto es, la gestión pública– debería coadyuvar con su sosiego, con cambios progresivos y previsibles, con cinchas de seguridad para la actividad económica, a disolver la sensación de vértigo que ataca a emprendedores, gestores y ejecutivos.



Se ha globalizado el conocimiento, se intenta globalizar la actividad económica, pero la política sigue en compartimentos estancos. Es verdad que existen procesos de estandarización, que hay mayor permeabilidad, mayor homologación... pero la gestión política está retrasada en la creación de ámbitos supraestatales que amporen con certeza y seguridad jurídicas la actividad económico-empresarial y financiera. El abismo fiscal norteamericano, como categoría de un sistema político que comienza a mostrar graves disfunciones, y el denominado *efecto Depardieu* como anécdota de una ciudadanía –en este caso de alto poder adquisitivo que se revuelve ante una fiscalidad próxima a la confiscación– son manifestaciones extremas de los abismos de inseguridad que hay que ir sorteando en el mundo de hoy.



EL CASO **YPF** O COMO **darse UN tiro EN EL pie**



Mariano Guindal

Periodista económico autor de “El declive de los dioses”

En una crisis de confianza como la actual, crear desconfianza es tanto “darse un tiro en el pie”. Es precisamente lo que pasó el 16 de abril de 2012 cuando la presidenta de Argentina, Cristina Fernández de Kirchner, envió al Congreso un proyecto de ley para expropiar el 51% de YPF, filial de la empresa española Repsol. Estas fueron las palabras exactas que utilizó el canciller español José Manuel García-Margallo para referirse a la incautación que se acababa de producir.

No es un caso más, sino un ejemplo emblemático de lo que está pasando en el mundo. Unos defienden la salida de la crisis desde planteamientos ortodoxos, dirigidos a recuperar la confianza, lo que pasa invariablemente por fortalecer las instituciones democráticas y el libre mercado. Mientras que otros defienden fórmulas heterodoxas, como los países populistas latinoamericanos.

El Gobierno de Mariano Rajoy ha apostado por recuperar la reputación perdida. Una opción que le está obligando a adoptar medidas muy impopulares, como subir impuestos y recortar drásticamente los gastos, lo que ha provocado una oleada de protestas. El Ejecutivo ha sido contundente a la hora de asegurar el pago de la deuda por encima de cualquier otra consideración. Se trata de

“ *La riqueza de las naciones no radica en sus recursos naturales, sino en la fortaleza de sus instituciones y Argentina no ha dejado de enviar señales contra ellas* ”

algo más que una estrategia. Es un planteamiento de fondo que fue consensuado entre el PSOE y el PP y que se concretó en agosto del 2011 cuando ambos partidos pactaron un cambio exprés de la Constitución dirigido a dar prioridad a los rentistas, por encima incluso que los pensionistas.

No había otra opción que realizar una política económica dirigida a asegurar el pago de la ingente deuda exterior acumulada durante los años del “boom” económico y que se acercaba al billón de euros. Sin embargo, esa maniobra –forzada por la Unión Europea– provocó grandes críticas por parte de amplios sectores de la sociedad. Las empresas se revolieron contra la subida de impuestos; los sindicatos contra los recortes; los funcionarios contra el Gobierno y los ciudadanos contra los políticos. Incluso se llegó a decir que los mercados estaban poniendo en grave peligro nuestra democracia.

Pero lo cierto es que los inversores internacionales han empezado a recuperar la confianza en España en la medida en que nuestro país ha ido recuperando su credibilidad y reputación. Aunque la crisis aún es profunda, se han ido poniendo las bases para una pronta salida. La recuperación será más intensa en la medida en que los grandes partidos del arco parlamentario, incluidos los nacionalistas

“Aunque las instituciones económicas son esenciales, son las políticas las que garantizan la lucha contra la corrupción y la seguridad jurídica, y al final determinan la prosperidad de los pueblos

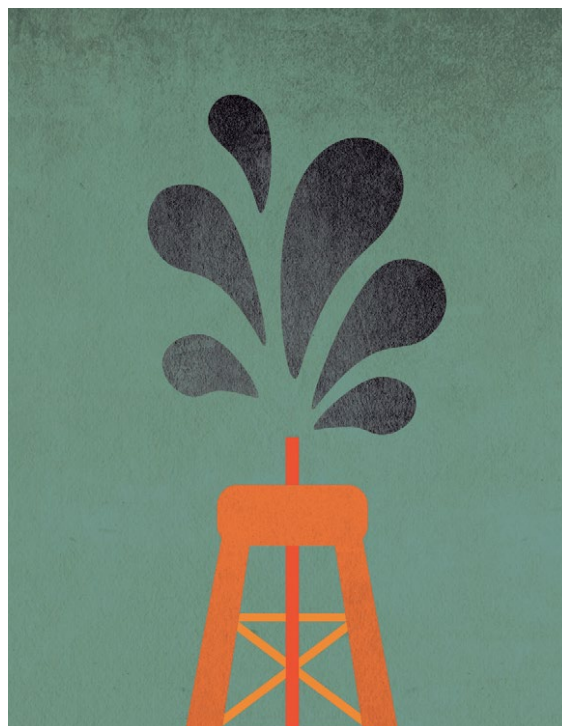
catalanes y vascos, sean capaces de ponerse de acuerdo para fortalecer las instituciones.

Una estrategia radicalmente contraria a la de Argentina, que ha apostado abiertamente por la heterodoxia, en línea con Venezuela o Cuba. El gobierno de Cristina Fernández no se cansa de enviar señales que sugieren un muy curioso concepto de la propiedad privada y de las reglas del juego. La estatización de los fondos de pensiones; la incautación de las acciones de YPF que estaban en manos de Repsol como anteriormente había hecho con Aerolíneas o Aguas; la persecución de los medios de comunicación independientes como Clarín o la estatización del Predio Ferial de Palermo.

Desde la llegada del kirchnerismo al poder en el 2003, no ha parado de producirse un debilitamiento de las instituciones, como se ha puesto en relieve en libros tan bien documentados como *El dueño* de Luis Majul o *La Campora* de Laura di Marco. En ambos se pone de manifiesto como la corrupción, el nepotismo y la inseguridad jurídica conducen inexorablemente a la pobreza y al subdesarrollo. Las consecuencias de unas instituciones débiles son aún más agudas cuando se arrastran durante décadas. El peronismo no es ajeno a ello. Por eso el caso YPF no se limitó a una simple expropiación, como las que con cierta asiduidad realizan los llamados países bolivarianos. Lo que ocurrió con Repsol fue mucho más grave, en la medida en que el gobierno no se limitó a ejercitar su derecho a expropiar, sino que tampoco respetó sus propias leyes.

Este planteamiento habría que encuadrarlo en la tesis desarrollada por los destacados economistas Daron Acemoglu, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y James Robinson, profesor de Gobierno en la Universidad de Harvard, en su libro *Why Nations Fail* (Por qué fracasan las naciones). Sostienen que son las instituciones y las reglas del juego mantenidas a lo largo de los años las que explican que haya naciones ricas y pobres. La idea fuerza es que si bien las instituciones económicas son esenciales, las políticas son determinantes a la hora de definir el futuro de los pueblos.

Las naciones, igual que las empresas, fallan cuando sus instituciones son débiles y concentran el poder en una élite que actúa para el beneficio propio. Por el contrario, aciertan cuando sus dirigentes aportan a la sociedad más que lo que obtienen de ella. En definitiva, recuperar la reputación es la opción más rentable para naciones y empresas.



¡ES LA ÉTICA, estúpido!



Alberto Andreu

Consejero de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de ICAI-ICADE

Escándalos. Escándalos y más escándalos. No hay más que abrir las páginas de los periódicos para encontrar un escándalo tras otro. Da igual el país (desde China hasta Estados Unidos, pasando por España y haciendo escala en Italia o Francia). Da igual la sección del periódico (economía, deporte, política o cultura). Da igual el tiempo (hace veinte años o la última semana). Da igual: los escándalos están ahí y saltan a los titulares un día tras otro.

No es cuestión de preguntarse por qué. O quizá sí. Hace tiempo leí –no recuerdo ahora dónde–, que al final, todos los escándalos tenían orígenes comunes: sexo o codicia. Y quizá, viendo películas como “Inside Jobs” –una de esas cintas imprescindibles para entender la crisis económica– es posible que ambas causas aparezcan juntas de forma sistemática (Aviso desde ya: en este artículo me centraré exclusivamente en la codicia).

Para combatir estos escándalos, entre los últimos diez o quince años, han surgido en los cinco continentes, tanto en la órbita de la sociedad civil como en el mundo empresarial e institucional, un conjunto de movimientos para poner límites y buscar líneas rojas a la codicia pura y dura. Hemos visto aflorar leyes de transparencia y de gobierno

“*¿Por qué los escándalos saltan a los titulares un día tras otro? No es (sólo) un problema que se arregla con leyes, movimientos o declaraciones. Esto, al final, va de otra cosa: va de valores y, sobre todo, de ética*

corporativo. Hemos asistido a movimientos en pro de la responsabilidad corporativa o de lucha contra la anticorrupción. Hemos asistido a condenas públicas de todos los escándalos. Y hasta hemos visto a dirigentes públicos que incorporaban a su salario un bonus especial por comportarse de forma ética (caso de la Presidenta del FMI).

Hemos visto de todo. Pero, al final, no dejamos de ver esos titulares escandalosos. ¿Por qué? ¿Por qué ni las leyes, ni los movimientos, ni las condenas judiciales o sociales han dado los frutos deseados? Me temo que la respuesta no es fácil, aunque me atrevo a especular. Me parece que éste no es (sólo) un problema que se arregla con leyes, movimientos o declaraciones. Esto, al final, va de otra cosa: va de valores y, sobre todo, de ética. Parafraseando a Bill Clinton podríamos decir... ¡Es la ética, estúpido!

Y ese es el problema. Qué es la ética. Hablar de ética nos lleva a abordar una de esas palabras grandes, un concepto tan amplio que es muy difícil ponerle cara y ojos. La ética es difícil de perfilar, porque tiene muchas aristas culturales, religiosas y de valores o creencias. Pero, sobre todo, la ética es un concepto difícil de gestionar, porque cualquiera que gestione la cosa pública

los escándalos
Supra



“*Transparencia es poder explicar aquello que haces, con argumentos y con datos*”

de una empresa pudiera pensar que “metiéndose en este charco” está corriendo el riesgo de invadir el ámbito de las creencias individuales. Por eso estamos ante un problema: porque cuando se habla de ética es fácil confundir todos los planos que implican a la persona: el privado, el público, el institucional y, también, el laboral.

Pero que sea un problema, no significa que no haya que actuar. Cada uno en su parcela puede “perfilar” y “gestionar” los aspectos éticos de su actividad y, en consecuencia, poner límites a la codicia, que es lo que suele estar en el origen de casi todos los debates éticos.

¿Qué se puede hacer desde el mundo de la empresa para “perfilar” y “gestionar” la ética? ¿Qué se puede hacer para poner límite a la codicia? Quizá las recetas que vaya a poner a continuación no descubran nada nuevo, pero es que en este terreno casi todo está ya escrito... el problema es que se cumple poquito. Ahí van algunas:

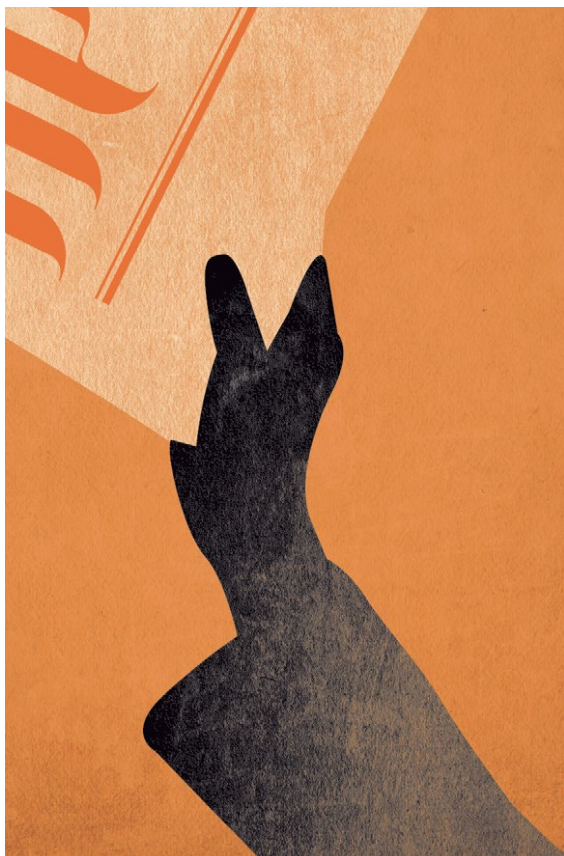
Primero: Contar con un Código Ético que intente perfilar cuáles son los grandes criterios de comportamiento de una organización en su relación con los clientes, empleados, accionistas, proveedores, sociedad en general, etc. Ojo: no hablamos de una ética en genérico ni de unas creencias específicas. Hablamos de lo que en esa organización concreta se entiende por unas relaciones éticas. Hasta aquí, lo normal. Lo que empieza a ser un poco más avanzado es que, como en cualquier Constitución, del Código Ético derive un cierto entramado de políticas y normativas internas para desarrollarlo y hacerlo más visible. Por ejemplo: un Código puede amparar un “principio de igualdad” en genérico; pero será conveniente que la compañía desarrolle una política global sobre esta materia y una normativa específica en



la que se pongan objetivos, indicadores, fechas e hitos relevantes.

Segundo: Contar con una Unidad Gestora del Código. “Desplegar un código” exige más que una publicación o un entramado normativo. Exige un órgano capaz de fomentar la cultura de la ética; de formar a los empleados en sus principios y valores; de promover las políticas internas, que deriven del Código; de canalizar las preguntas, sugerencias o “apelaciones” al Código; y de velar por el cumplimiento en todos los niveles organizativos. De todas esas cosas que ayudan a hacer visible y real una “bonita” declaración de principios.

Tercero: Influir en el sistema de toma de decisiones. Esa es la parte más compleja porque trasciende la categoría de “cumplir” para elevarse a la categoría del “vivir”. Vivir un Código Ético no es nada más que filtrar las decisiones por el tamiz que representan los valores y los principios de una



compañía. Hace tiempo tuve la suerte de asistir a una presentación donde un responsable de Johnson & Johnson comentaba su proceso de decisión basado en su famoso "Credo". Me impactó la simplicidad de un proceso que constaba de 4 fases: (1) "Reconocer el desafío moral", descubriendo si hay un conflicto entre dos bienes a proteger; (2) "Buscar una buena decisión", pensando en el largo plazo; (3) "Testar la decisión provisional", preguntándote a ti mismo cómo explicarías la decisión a tu familia o a un tercero; y (4) "Actuar con coraje", reduciendo tus expectativas si fuera preciso o asumiendo las consecuencias de tu decisión. Asombrosamente simple. Extraordinariamente útil. Pero esto requiere muchos años de

“ *O ponemos límites a la codicia, o finalmente nos devorará y se llevará por delante el sistema de valores del mundo occidental*

constancia: algunos expertos creen que no menos de 15 o 20 años de ejercicio continuo.

Y Cuarto: Ser transparentes. Hace mucho tiempo oí que la transparencia es el mejor desinfectante de la corrupción. La transparencia, lejos de lo que muchos puedan pensar, no es publicar "urbi et orbi" todas las cuentas, contratos, sistemas y datos de una compañía. Eso más que transparencia es desnudez. Transparencia es poder explicar aquello que haces, con argumentos y con datos.

Soy consciente de que no ofrezco nada nuevo; que muchas, o todas las cosas a las que me refiero en este artículo son ya sabidas; que, quizá, haya caído en un montón de lugares comunes. Pero soy consciente, también, de que las consecuencias de los escándalos están ahí. Soy consciente, además, de que la vida no es binaria (ceros y unos); que ni todo es blanco, ni todo es negro; que hay muchas escalas de grises en todas y cada una de las decisiones que tomamos. Y soy consciente, sobre todo, de que, o ponemos límites a la codicia, o finalmente nos devorará y se llevará por delante el sistema de valores del mundo occidental. Y de esto último, soy especialmente consciente.

LA *GESTIÓN, CONSTANTE,* DE LAS *incertidumbres*



Enrique Alcat

Director del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School

El 95% de las empresas de todo tipo (multilatinas, multinacionales, familiares o pymes) así como la mayoría de los países (pensemos solo en los occidentales) tienen, como mínimo, una crisis que afecta a su imagen, su reputación y, en el primer caso, a la cuenta de resultados. La palabra crisis es la más repetida en la prensa económica de todo el mundo (muy especialmente en estos países occidentales y las llamadas economías emergentes) pero no ahora, como es obvio, sino siempre.

La gestión de la incertidumbre es por tanto la tónica habitual tanto de empresas como de gobiernos por mucho que se empeñen los altos directivos o los líderes políticos que a ellos no les ocurrirá gestionar en “tiempos revueltos”. Incluso les puede ocurrir, digámoslo de una forma muy coloquial, sin que tuvieran “la culpa” ya que factores externos pueden incidir en comportamientos internos.

Lo malo, que lo es, no es tanto saber que los años venideros seguirán protagonizados por la convivencia inseparable con la incertidumbre, sino que además quienes tienen que tomar las últimas decisiones, que a veces son las únicas, no están preparados.

“ *La falta de transparencia que a veces exigimos a los gobernantes la deberíamos solicitar también a los líderes empresariales porque en épocas de incertidumbre, el silencio no sólo no es rentable sino que da mucho que hablar* ”

La dicotomía entre el populismo y la rigidez tecnocrática a uno y otro lado del “charco” tiene el cortoplacismo como eje fundamental y, por tanto, éxitos tan relativos que, tarde o temprano, terminan en fracaso. El cortoplacismo es el enemigo número “UNO” de la estrategia de la misma forma que muchos líderes, políticos y empresariales, confunden estrategia con una serie de acciones.

La confianza es lo más sagrado entre personas e instituciones suponiendo que el término pudiera sacralizarse. La confianza en uno mismo, en los mercados, en las empresas o en los países sería el primer secreto del éxito en épocas de incertidumbre y es precisamente un mal endémico que azota la toma de decisiones. Oímos con frecuencia que “crisis es igual a oportunidad” y digo que es una absoluta tontería porque para generar oportunidades no es necesario pasar por una crisis.

Si diseccionáramos el acrónimo CRISIS en C de confianza, R de responsabilidad, I de inteligencia, S de seguridad, I de iniciativa y S de serenidad tendríamos las principales carencias de muchos, no todos, líderes carismáticos que gobiernan países o empresas. Si de todas ellas nos centráramos solo en el término confianza observaríamos la falta de



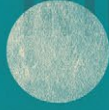
SEGURIDAD



INICIATIVA



SEGURIDAD



INTELIGENCIA



RESPONSABILIDAD



CONFIANZA

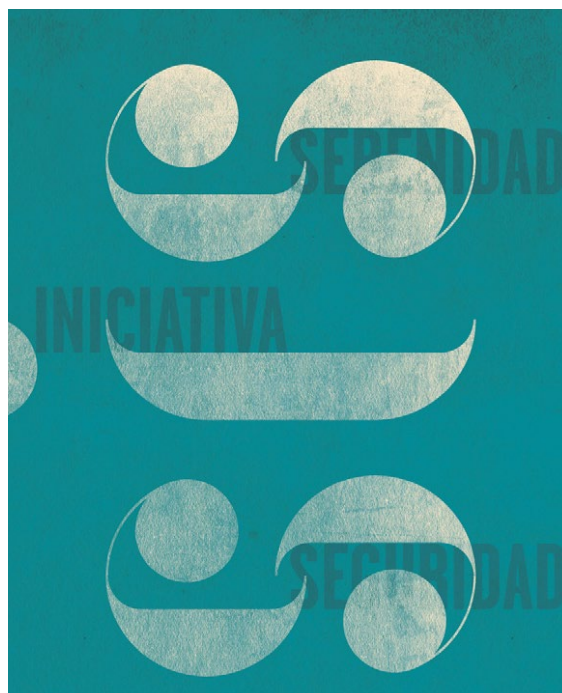
“Los años venideros seguirán protagonizados por la convivencia inseparable con la incertidumbre y quienes tienen que tomar decisiones no están preparados

preparación y de prevención en términos de estrategia. Prevenir significa no dejar la gestión, política o empresarial, a la improvisación y menos aún a las ideas brillantes del momento sin un análisis previo. En definitiva, gestionar confianza supone recapacitar sobre el modelo de empresa o de país o de institución de forma continuada, sin precipitaciones, buscando siempre soluciones y no culpabilidades y mirando siempre a largo por mucho que nos apriete la realidad “a corto”.

La pérdida de confianza no es una entelequia. Es tangible. La falta de transparencia que a veces exigimos a los gobernantes, de aquí y de allí, ayer hoy y, seguramente, mañana, la deberíamos solicitar también a los líderes empresariales porque, no lo olvidemos, en épocas de incertidumbre, el silencio no sólo no es rentable sino que da mucho que hablar.

Me atrevería a afirmar que aquellos gobiernos, países y empresas que no saben comunicar, poco o nada influyen en las tomas de decisiones. Las deficientes políticas de comunicación e, incluso, la comunicación entendida como “mal menor” es garantía, tarde o temprano, de fracaso político o empresarial. Las estrategias de comunicación son herramientas muy poderosas en épocas de incertidumbre y como saben los lectores de UNO que nadie confunda comunicación con propaganda y mucho menos con salir bien en los medios de comunicación. En épocas como las presentes es más rentable invertir en comunicación que gestionar las consecuencias, políticas o empresariales, de una nula o pésima estrategia comunicacional.

La situación actual es real, cierto, pero también tiene mucho de psicológico y debemos hacer, desde la empresa y desde la política, un análisis de conciencia riguroso para saber exactamente lo que nos afecta de forma real y separarlo de los miedos, temores y sospechas. El “conócete a ti mismo” que decían los clásicos es más necesario que nunca y esa confianza que pedimos a los demás es la que tenemos que ofrecer en nuestros entornos cercanos. El tiempo apremia. No esperemos que la solución a nuestros problemas venga del “papá estado”, ni de los gobiernos o de la divina providencia. La lentitud que han mostrado algunos dirigentes, motivada por la falta de estrategia, debe contrarrestarse con la rapidez que debemos tener cada uno de nosotros para estar convencidos que podemos confiar en nuestras posibilidades y que tanto en tiempos de crisis como de bonanza son siempre mayores que las tendencias pesimistas que nos recuerdan día sí y día también los mercados, los medios de comunicación e, incluso, nuestros familiares y amigos.





SIMPLIFICACIONES FORZADAS PARA

DECISIONES COMPLEJAS: *¿una trampa?*



Marta Jara

Gerente General de Gas Sayago

Cuando empecé en mi primer trabajo, hace más de veinte años, un gerente de mucha experiencia me dijo: aquí se necesita un comité para aprobar la compra de una docena de lápices pero nadie controla si se abre esta válvula y se degradan miles de toneladas de un producto valioso. Esta conversación formaba parte de la inducción a la que me sometieron al investirme como ‘tecnóloga’ en una refinería de petróleo de una empresa multinacional. En ese momento me costó poner en contexto el comentario pero ciertamente tuvo el efecto que mi mentor esperaba: despertó en mí un sentimiento de responsabilidad enorme por cuestionar la apertura y cierre de válvulas a partir de entonces.

La anécdota es una clara ilustración de cómo algunos riesgos residen en el meollo técnico-operativo de los negocios, cuya existencia y naturaleza escapan al auditor legal o financiero. Requieren que quienes ejercen funciones de contralor se eduquen y que estén dispuestos a penetrar la superficie de los registros corporativos.

Tuve la suerte de encontrar retos muy diversos en los veinte años que siguieron y dejé hace tiempo el campo para instalarme en salas de directorio o llevar adelante transacciones complejas. La transición más fascinante es sin duda la que

“*Me pregunto hasta qué punto deberían ser distintos los procesos de gobierno que garanticen la lealtad de los ejecutivos para con sus accionistas, sea una empresa privada o una estatal*”

estoy viviendo hoy, al haber dejado recientemente mi carrera en aquella multinacional para sumarme a un proyecto patrocinado por el estado. Observo que se plantean los mismos dilemas de confianza e incertidumbre a la hora de establecer e implementar sistemas de control, y me pregunto hasta qué punto deberían ser distintos los procesos de gobierno

que garanticen la lealtad de los ejecutivos para con sus accionistas —se trate de una empresa de capitales privados que cotiza públicamente o de una empresa estatal—. He reflexionado sobre este tema desde hace ya varios años, cuando empecé a tener contactos comerciales con empresas estatales desde mi función de negociadora desde la parte privada.

En ambos casos existe un agente a controlar, al que los sistemas de gobierno de la empresa buscan alinear con el accionista a través de incentivos. A este agente se le fijan objetivos y metas, fundamentalmente para el corto plazo. En un caso se trabaja contrarreloj para presentar resultados en las bolsas de valores, en otros ajustándose a los hitos críticos para la administración pública. Sumado al enfoque de corto plazo, la articulación de los objetivos también está teñida de consideraciones relativas a los desafíos en la comunicación. Cuando se trata de problemas complejos y

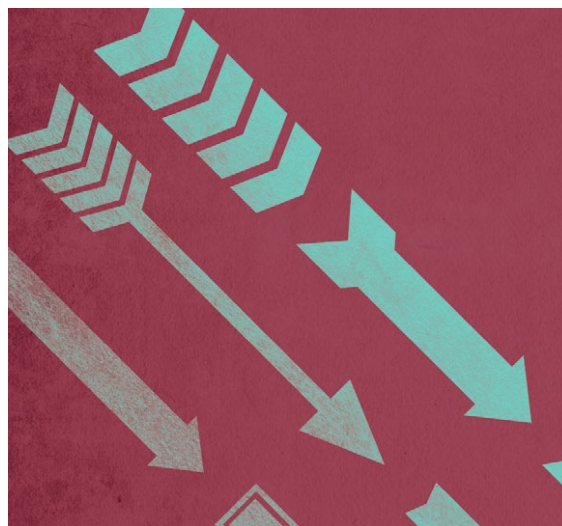
“*Imposible establecer la confianza entre el accionista/ciudadano y su agente cuando la asimetría de información y de capacidad es total*”

de estrategias orientadas a manejar incertidumbres y a lograr el compromiso entre distintas necesidades (económicas, sociales, ambientales), es inevitable caer en simplificaciones que resultan fáciles de comunicar, y se prefiere hacer referencia a parámetros que sean muy fáciles de medir. Esta limitante al diálogo entre el accionista y su agente impide generar la transparencia ideal para un escrutinio inteligente de la gestión. La brecha entre lo relevante y lo fácilmente ‘digerible’ parece ser directamente proporcional a la complejidad y a la incertidumbre. El reto de la alineación del accionista o ciudadano con el agente pesa en ambos ámbitos.

Donde encuentro las grandes diferencias entre la esfera de la empresa privada y la estatal, es en el manejo de la incertidumbre. Quiero aclarar que esta consideración es independiente de las preferencias respecto al apetito de riesgo que adopte una organización. En otras palabras, se puede ser hábil en el manejo de la incertidumbre, tanto teniendo un perfil de apetito como de aversión frente al riesgo. El tomador de decisión de una empresa estatal trabaja en un sistema que le obstaculiza el desempeño frente a escenarios de alta incertidumbre, sobre todo en los sistemas donde las leyes privilegian aspectos formales por sobre cuestiones de fondo. Me refiero a las escasas posibilidades de renegociar de mutuo acuerdo entre las partes, condicionar cumplimientos de acuerdos a eventos futuros, explotar la asimetría de información como una ventaja comercial legítima, etc.; todas estas herramientas de probada eficacia pero sumamente restringidas por la normativa que rige los procedimientos de contratación de entes estatales. Estoy convencida que de esta manera se dejan muchísimas oportunidades por el camino.

Según la extensa literatura sobre teoría de juegos y negociación, las mayores ganancias durante el proceso de creación y distribución de valor que se desarrolla justamente durante una negociación, se obtienen jugando con el alcance de un acuerdo o incluso manipulando las reglas de juego en que este acuerdo se encuadra. ¡Sería una herejía mencionar alguna de las posibilidades enunciadas al formular la estrategia para llevar a cabo una licitación pública!

¿Es que no debería haber límites? ¡Por supuesto que sí! Pero el enfoque de control no puede ser puramente transaccional, tal como ilustra mi anécdota. Aquí entra en juego la confianza. Imposible establecer la confianza entre el accionista/ciudadano y su agente cuando la asimetría de información y de capacidad es total. Por eso abogo por el activismo de los accionistas y ciudadanos, por el control social informado de nuestras instituciones públicas y privadas, por la educación del ciudadano a la que deben contribuir los industriales y la academia impulsando análisis y debates de calidad, por la rendición de cuentas con mayúscula y no meramente formal, con consecuencias justas para las malas decisiones que puedan cometer los agentes - reconociendo que ante la incertidumbre no se puede predecir el éxito de una decisión; solo se puede actuar en base a información limitada, con prudencia en el manejo del peor escenario y con la valentía de saber que puede materializarse.



¿UN ESPACIO **IBEROAMERICANO** DE **inversiones** RECÍPROCAS?



Mercedes Temboury

Patrono de UNICEF España

La pujanza de empresas de países emergentes es una muestra del reequilibrio de la riqueza en el mundo. Las compañías iberoamericanas crecen y sus estrategias comerciales les permiten avanzar en otros mercados. La crisis en Europa y USA les abre oportunidades de expansión, mediante compras de empresas endeudadas. La estabilidad de la región, con 5 países en grado de inversión permite augurar un futuro próspero a las multilatinas y el nacimiento de otras nuevas. El crecimiento de las clases medias iberoamericanas ha favorecido su consolidación. La fase más intensa sucede a partir de 2002, impulsada por altos precios de las materias primas, crecimiento de las economías, bajada de los costes de capital y una fuerte demanda china. Brasil, México y Chile son líderes en generación de empresas, Colombia y Perú crecen rápidamente y Argentina ha quedado rezagada con respecto a lo que podría esperarse de ella. Las empresas de mercados emergentes conocen un perfil de consumidor que los países desarrollados quizás no enfocaban hasta la crisis.

EN EUROPA, PORTUGAL Y ESPAÑA

Las empresas multilatinas miran a Europa por varios motivos: 1) para adquirir empresas, 2) para invertir, 3) para instalar sedes u oficinas y 4) para establecer alianzas, ya sea por proyectos o permanentes.

“*La crisis en Europa y USA abre a las compañías iberoamericanas oportunidades de expansión*”

De los proyectos de inversión latina en la UE entre 2003 y 2010, el 55% provenía de Brasil; el 33%, de México; el 3%, de Argentina; un 1%, de Colombia y otro tanto, de Chile, según el último Informe sobre

IED de la CEPAL. Las inversiones de Brasil, Colombia y Chile en Europa, entre 2006 y 2009 fluctuaron alrededor de los 2.000 MM €, llegando a 12.000 MM € en 2010. Las de México en 2009 rozaron los 3.000 MM €. Los sectores donde más han invertido son industrias básicas (petroquímica, minería, cemento y siderurgia) y sectores de consumo masivo (alimentos). Las adquisiciones en el sector servicios se han concentrado en las telecomunicaciones y la banca, sobre todo empresas brasileñas en Portugal. Si nos ceñimos a inversiones de nueva planta, Portugal con un 34% y España con un 21% encabezan los países receptores de IED sudamericana. Tras las inversiones hispano portuguesas en América en las décadas pasadas, España y Portugal son el espacio preferente de inversión para las multilatinas.

Las últimas compras de empresas latinoamericanas en Europa en 2010 fueron la de BSG Resources Guinea Ltd (Reino Unido) por Vale (Brasil) por 2.500 MM US\$ y PetroRig II (Noruega) por Grupo R (México) por 540 MM US\$. En 2011: Sigdo Koppers (Chile) –proveedor de servicios a la Minería– adquirió Magotteaux (Bélgica). La brasileña WEG, proveedora de soluciones de



sistemas eléctricos industriales, adquirió la austríaca Watt Drive Antriebstechnik, de abastecimiento de energía, con operaciones en Europa y unidades industriales en Alemania y Singapur. El Grupo América Móvil está invirtiendo en Europa: Telekom Austria y KPN son sus adquisiciones más recientes.

La presencia de sedes fuera de España de algunas multilatinas se debe a:

- Proximidad a las empresas europeas con las que tienen alianzas, el caso de la aeroespacial Embraer con sede en París, dada su vinculación con Dassault.
- Aprovechar los vínculos históricos con una metrópoli, caso de Itaú, Odebrecht y Camargo Correa en Lisboa.
- Instalarse donde los mercados mundiales tienen su mayor grado de excelencia. Es el caso de las mineras Vale, Petrobras, Antofagasta, Molymet que han escogido Londres, donde se encuentra el London Metal Exchange, mayor mercado del mundo de metales no ferrosos. En Alemania se han instalado tres empresas brasileñas de autopartes: Sabó, Randon y Tupy y una mexicana, San Luis Corp.

Portugal constituye la puerta de entrada a Europa para muchas multilatinas brasileñas. Además estas empresas se han mostrado interesadas en la compra de activos portugueses tras la crisis de deuda reciente y pueden constituir un apoyo importante a la economía portuguesa en tiempos difíciles.

La brasileña Camargo Correa adquirió el 94,8% de la cementera portuguesa Cimpor en una OPA en 2012. Ha invertido 1.035 MM € para multiplicar por tres su capital en la compañía lusa, una de las diez mayores cementeras del mundo, que tiene instalaciones en trece países de Europa, Asia, Suramérica y África, y factura más de 2.000 mi-

“Portugal constituye la puerta de entrada a Europa para muchas multilatinas brasileñas

llones de euros. Los activos de Cimpor en España y otros países de la cuenca mediterránea, los ha intercambiado con la también brasileña Votorantim. En 2012 la constructora Andrade Gutiérrez se interesó por las privatizaciones de la gestión de aeropuertos y de Aguas de Portugal. Odebrecht llegó a hacer una oferta por la gestión de aeropuertos, que finalmente se adjudicó a la francesa Vinci. Totvs, empresa de software, tiene en Braga desde 2009 su centro de desarrollo para el mercado europeo. Oi y Portugal Telecom tienen participaciones cruzadas en sus accionariados.



“ *Considerando el empuje de empresas latinoamericanas, es conveniente trabajar los vínculos con España en cuatro aspectos: compras, inversión, instalación de sedes, alianzas* ”

Si nos fijamos en las translatinas que operan en España:

- 1) **Adquisiciones:** CEMEX entró en España desde 1992, comprando Valenciana de Cementos y La Auxiliar de la Construcción, las dos compañías cementeras mayores del país. Su sede corporativa está en Madrid. Bradesco compró el BBVA en Brasil, en 2008. Bimbo México recompró hace un año Bimbo Iberia, mediante la compra de Sara Lee. Carlos Slim de América Móvil forma parte del accionariado de la Caixa, y ha estado sopesando entrar en el capital de Prisa, cuyas acciones sigue comprando en el mercado. Recientemente ha comprado el 34% del Real Oviedo de fútbol, a través de Carso.
- 2) **Inversiones:** Pemex ha cerrado recientemente con Navantia un contrato para la construcción de dos buques hotel en Barreras y Navantia. Peña Nieto destacó que este acuerdo “va más allá de una compra de barcos, ya que habrá una transferencia de tecnología que generará beneficios comunes”. El grupo Votorantim se establecerá en España después de adquirir a la portuguesa Cimpor su participación en Corporación Noroeste, cementera en cuyo accionariado está la familia Masaveu, históricos accionistas de Bankinter, que serán los socios de Votorantim en España.
- 3) **Sedes corporativas europeas de empresas latinoamericanas:** Es clave citar el libro *La década de las multilatinas* de Javier Santiso. En él establece un catálogo amplio de sedes europeas de empresas latinoamericanas. Podemos concluir que las empresas mexicanas tienen tendencia a instalar sus sedes europeas en España. Es el caso de CEMEX, PEMEX, FEMSA, Grupo Alfa, Grupo Modelo, P.I. Mabe, Aero-méxico, Top Radio, Vitro, Laboratorios Silanes, Sofitek, Omniflife. No todas están en Madrid, sino en Guadalajara, Toledo, León o La Coruña. Las brasileñas han mostrado preferencia por UK, Portugal o Alemania, aunque Gerdau (Bilbao), Spoleto, Marisol, Itautec (Madrid) y Alpargatas (Barcelona) han escogido España. La última en llegar –como consecuencia de sus inversiones– es Votorantim que acaba de establecer la central de sus operaciones para España, Marruecos, Túnez, Turquía, China e India en Madrid, y está contratando personal para la integración. Las empresas chilenas son más propensas a instalar sus sedes en Reino Unido, cerca de los mercados de capitales, de los tribunales de arbitraje a los cuales se someten, y de sus competidores mundiales. Sin embargo, varias de ellas han escogido España, dos navieras, CSAV e Interoceánica y una línea aérea, LAN. Las empresas peruanas o colombianas internacionalizadas como Carvajal, Ajegroup o Yanbal han escogido Madrid. Las argentinas eligen España (Arcor, Tecna) o Italia, como es el caso de Techint, cuyos dueños son de Milán.
- 4) **Alianzas:** Existen uniones para conquistar mercados o alianzas para proyectos concretos, como la de FCC con Odebrecht para construir el metro de la ciudad de Panamá. Se dan también uniones para compartir costes de inversión como es el caso de la exploración petrolera y gasista: Petrobras y Repsol comparten prospecciones de petróleo en el litoral brasileño y yacimientos de gas en Perú. En la conquista de mercados, se pueden citar las alianzas de



Telefónica con Huawei o ZTE, que han permitido a estas empresas chinas entrar en Latinoamérica. Alianzas entre empresas españolas y latinoamericanas pueden servir asimismo para entrar en nuevos mercados o para acometer proyectos específicos.

“El establecimiento de alianzas por proyectos, recursos o mercados es un área que requiere desarrollo entre España y Latinoamérica

CONCLUSIONES

Considerando el empuje de empresas latinoamericanas, es conveniente trabajar los vínculos con España en cuatro aspectos: compras, inversión, instalación de sedes, alianzas. Estar abiertos a la inversión “de vuelta” de multilatinas es aconsejable tanto para España, como para Portugal. Se pueden fomentar las relaciones con incentivos fiscales y jurídicos, y capitalizando los sectores de excelencia españoles: banca, utilities (telecomunicaciones, electricidad, agua), construcción, renovables, textil, turismo, vinícola, pesquero. Si otros países de Europa han resultado atractivos para la implantación de sedes es por ser excelentes en algún sector: mercados de materias primas en Reino Unido, industria automovilística en Alemania, aeronáutica en Francia. No perdamos de

vista que, además de nuestros sectores líderes, existen también núcleos competitivos como es el caso de la siderurgia en Bilbao o el montaje automovilístico en ciudades como Barcelona, Valladolid o Vigo. El establecimiento de alianzas por proyectos, recursos o mercados –Medio Oriente, Asia, EEUU, África– también es un área que requiere atención, trabajo y desarrollo entre España y Latinoamérica. Este trabajo de reforzar intereses puede hacerse mirando a la Península como un todo, y en colaboración preferente con Portugal.

emprendedor



LAS **TRANSNACIONALES** SE NUTREN DE LA **bibliografía** EMPRENDEDORA



Juan Manuel Collado

Board Member de la Fundación Endeavor y Co-Fundador y Director del Grupo Tapebicuá
@_Juan_Collado

La teoría de la simbiogénesis que intenta describir la aparición de la diversidad biológica resulta atractiva por varias razones; una de ellas es que coloca la cooperación entre organismos distintos en el centro del proceso evolutivo a diferencia de la “ley del más fuerte”. Por analogía, la Alta Dirección de las compañías con intereses en los mercados de habla hispano-portuguesa debería aprender de esa “cooperación biológica” que fomenta el emprendedor (*entrepreneur*) cuando inicia un proyecto en cualquier latitud del mundo.

Revisemos paso a paso. Al estudiar la biblioteca, surge que la principal herramienta de ejercicio es un buen diagnóstico de situación para conocer el mercado, entender las reglas políticas vigentes y conocer el contexto donde desarrollará su producto o servicio. En un escenario donde China acelera su transformación política, Cuba normaliza sus relaciones con el exilio, Alemania reclama a Europa cambiar el rumbo, y Argentina comparte su visión regional con Brasil, vienen años tan creativos como conflictivos. En ese sentido, un diagnóstico de situación elaborado por especialistas es el primer paso seguro para cualquier compañía.

El segundo es un plan de negocio. En el plano institucional sería tener un hoja de ruta, es decir, un documento que identifique, describa y analice una oportunidad detectada, examine la viabilidad técnica

“ *Un diagnóstico de situación elaborado por especialistas es el primer paso seguro para cualquier compañía* ”

y política, y desarrolle las estrategias necesarias para convertir la oportunidad en negocio concreto. Este escalón es clave en la planificación del “mapa a conquistar”. Puertas adentro, la confección de este documento permite que los impulsores re-

flexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia económica, política y jurídica. Los principales errores en que se incurre en esta etapa están atados a una deficiente medición (métricas endógenas y exógenas), subestimación de los issues de crisis, y sobrevaloración de la idea original del plan.

EN BUSCA DE FINANCIACIÓN. CAPILARIDAD DE RELACIONES

Un emprendedor luego de tener una visión clara del contexto y de haber redactado su plan de negocio, sale en busca de mentores y *Angel Capital* (inversores ángeles). Todo mediante las redes preexistentes. En el ámbito de nuestro estudio, sería la capilaridad de relaciones. Es decir, las ayudas, alianzas y negociaciones que conceden los distintos actores sociales para desarrollar la hoja de ruta establecida. Las entidades financieras ofrecen créditos y préstamos mientras que los diplomáticos o facilitadores de relaciones acercan oportunidades y destraban situaciones impensadas con el arte de la conversación y los buenos modales.

“La cultura emprendedora es el mejor mecanismo de generación de prosperidad

Luego vendrá —en la escena del emprendedor— la constitución de la empresa propiamente dicha. Llevado al ámbito de las relaciones institucionales sería el tipo de alianza que se quiere establecer y el posicionamiento de marca para tal propósito.

Ahora bien, estos códigos, en general, son las guías iniciales del emprendedor, antes de iniciar un nuevo camino con sus desafíos y recompensas. Pero el punto más importante es el concepto de valor compartido. La visión de sustentabilidad tiene que estar presente desde el origen para conferirle solidez al proyecto y aportar con el tiempo, un entorno de franco desenvolvimiento donde todos ganen.

EL FAMOSO ECOSISTEMA

El emprendedor comprende claramente que tiene que fomentar y contribuir con el ecosistema donde él mismo creció. Esta solidaridad es parte central del sistema de valores que sostiene e impulsa el emprendimiento como movimiento. Por su historia personal en la que fue recibiendo ayuda, entiende que es responsable de promover esa “cooperación biológica” para generar el impacto positivo del desarrollo de las personas en un entorno dado (conocimiento, empleo, innovación, riqueza distribuida, contribución e impuestos).

La cultura emprendedora, definida por los elementos que componen el ecosistema, es el mejor mecanismo de generación de prosperidad que al final del ciclo, confluye en lo que hoy se entiende por “licencia social”. En otras palabras, es el respaldo de los *stakeholders* o partes interesadas para la ejecución de un proyecto.



La licencia social normalmente es un estado otorgado por los distintos públicos para desarrollar el proyecto en carpeta. La licencia es dinámica, ya que la opinión de las personas suele cambiar con el tiempo. En otras palabras, las percepciones de los grupos de interés es uno de los componentes más sensibles para obtener la licencia social. El proyecto primeramente debe ser considerado como legítimo por las comunidades y una vez logrado, tanto la empresa como el proyecto y sus funcionarios deben generar credibilidad y confianza.

En resumen, en un contexto mundial complejo, se impone la visión del emprendedor donde el valor compartido tiene una relación íntima con la sustentabilidad, la licencia social y la “cooperación biológica” en lugar de la imposición de la supervivencia del más apto como creía hasta el propio Darwin.

CONSTRUYENDO confianza



Luisa García

Socia y CEO para la Región Andina de LLORENTE & CUENCA

La teoría del *management* define la aversión a la incertidumbre como uno de los factores que pueden explicar la “cultura país”. Según Hofstede, algunas sociedades tienen un índice menor de tolerancia a la ambigüedad, mientras que otras han desarrollado mejor su capacidad para manejarse en estos entornos. Los países latinos tienen en común un puntaje alto en esta categoría, lo que indicaría que son más reticentes al cambio, mientras que los anglosajones se sienten mucho más cómodos cuando las reglas cambian y es necesario adaptarse.

¿Nos está impidiendo esta dimensión cultural responder adecuadamente a una realidad tan dinámica como la que estamos viviendo en la segunda década del siglo XXI? ¿Es nuestra tendencia a aferrarnos a las tradiciones e intentar minimizar el nivel de riesgo una buena estrategia para enfrentar el futuro? ¿Podemos seguir gerenciando empresas y gobernando países prometiendo un horizonte sin nubarrones o debemos cambiar nuestro discurso y admitir que, en tiempos de tormenta, lo único seguro es que la travesía no será fácil?

Cualquiera de las dos opciones (aunque, francamente, la primera no parece muy realista) pasa por que, quienes nos escuchan, nos den una oportunidad de demostrarlo. Que nos crean y que se sientan cómodos. En definitiva, que nuestra repu-

“ *En una situación puntual de crisis, reputación y confianza son las claves para que nos den una segunda oportunidad* ”

tación nos ayude a generar la confianza necesaria para poder hacer bien nuestro trabajo.

Estos dos factores, reputación y confianza, son “la moneda de la nueva economía” o el “capital social de las organizaciones”. Sabemos que, en una situación puntual de crisis (un accidente industrial, la retirada de un producto), son las claves para que nos den una segunda oportunidad, facilitando que podamos reconocer un error cuando lo hemos cometido y que, aún así, nos dejen demostrar que queremos hacer las cosas mejor.

¿Existe hoy, sin embargo, algún mercado donde no tengamos la sensación de “crisis permanente”? A un lado del Atlántico, países inmersos en la recesión económica, de la que está derivando una seria crisis social. En la otra orilla, desde gobiernos que plantean retos constantes para el desarrollo empresarial, como Argentina, Venezuela o Ecuador; a situaciones como el conflicto armado en Colombia, la inseguridad en México o las protestas sociales en Perú, que incluso en un ambiente de bonanza económica generan dudas y evidencian riesgos.

Debemos, por tanto, aprender a convivir con la incertidumbre y a desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarnos a los cambios. Estas habilidades han de aplicarse también al desarrollo de estrategias



reputacionales para que nuestro “saldo de confianza” vaya reponiéndose al mismo ritmo al que las circunstancias nos obligan a utilizarlo.

Para lograrlo, es importante evitar que la rapidez de reacción se confunda con la ausencia de visión o el mero cortoplacismo. Definir y comunicar clara y permanentemente la visión del negocio y los valores fundamentales del mismo crea el paraguas conceptual necesario para que, al implementar acciones tácticas, demos tanto coherencia como capacidad de respuesta. Cuando el discurso corporativo es demasiado abstracto no genera la confianza suficiente, ya que nuestras audiencias no pueden visualizar su impacto. En el extremo contrario, si no somos capaces de trasladar una visión compartida, cada grupo y cada individuo interpretará nuestro actuar de forma distinta.

Para tener éxito, es ahora más que nunca el momento de, usando una expresión inglesa difícil de traducir, *walk the talk*: hay que liderar con el ejemplo y evidenciar que adaptabilidad no es antónimo de integridad.

Es, por tanto, fundamental demostrar acción de corto plazo con visión de largo recorrido y hacer permanentemente el vínculo entre las dos para evitar disonancias cognoscitivas entre nuestras audiencias. Además, la experiencia –principal fuente de reputación– debe estar perfectamente alineada con la comunicación y viceversa. La desconfianza es automática si nuestros *stakeholders* identifican que estamos diciendo una cosa y haciendo otra.

Una reacción instintiva en estas situaciones puede ser no salir, no comunicar. Ante el temor de tener que desdecirnos o de caer en contradicciones con lo que en otro momento expresamos, la tentación de escondernos es alta. Y, sin embargo, en momentos de incertidumbre, la visibilidad (bien gestionada) de los líderes es más importante que nunca. A la máxima, absolutamente vigente, de que si tú no hablas otros lo harán por ti, se suma que una ausencia de proactividad en la comunicación

“ Hay que liderar con el ejemplo y evidenciar que adaptabilidad no es antónimo de integridad

es a menudo interpretada como una falta de interés por las audiencias. Más que calificarnos como prudentes, quienes no nos ven ni nos escuchan, entenderán que la razón de nuestro silencio es que no nos importan.

Para cerrar este punto, tampoco podemos seguir aplicando el paradigma de esperar a tener el problema solucionado. ¿Hubiera generado el ex Presidente Uribe la confianza de los inversores internacionales si esperaba a que la guerrilla firmara la paz? Evidentemente, no. Aún estaríamos esperando y muchos empresarios no habrían escuchado las bondades y oportunidades que les ofrece el



“*Sean empresas o gobiernos los que tienen que construir confianza en entornos de alta incertidumbre, ninguno logrará hacerlo sin una relación de respeto mutuo y de valor compartido con sus stakeholders*”

país en el que hoy operan con éxito. Sin esconder los problemas ni pretender que no tienen impacto, ir poniendo en valor cómo se van minimizando y en qué logramos resultados es la mejor manera de sembrar el camino.

Volviendo al largo plazo y saliendo del enfoque táctico de la reacción puntual y la actitud a demostrar en casos concretos, en cualquier país tenemos ejemplos de compañías que, a pesar de crisis presentes o pasadas, consiguen navegar la tormenta. Aquellas que parecen menos vulnerables a cambios regulatorios o ideologías políticas, que tienen el favor del consumidor más que nunca cuando la recesión no deja a nadie inmune o que, equivocándose como cualquier otra, salen más reforzados que heridos si admiten sus errores.

Sin duda, son compañías con un liderazgo visionario que han sabido adaptar sus modelos de negocio a las circunstancias (en muchos casos, anticipándose a ellas) pero también son organizaciones que han conseguido un aprecio genuino entre sus *stakeholders* principales. ¿Cómo? Con un nivel alto de “compromiso social” sostenido en el tiempo.

Un colega decía hace poco que el salto de la “responsabilidad” al “compromiso” social será la señal de que hemos dejado de hacer algo porque es obligatorio y hemos pasado a hacerlo por verdadero convencimiento. Quizás sea una cuestión semántica, pero la diferencia, que realmente enlaza con la sostenibilidad, es en cualquier caso relevante. Que la denominación sea nueva, no significa que lo sea el concepto.



Hay, afortunadamente, organizaciones de todo tamaño y procedencia que, gracias a esa filosofía, han superado y están superando momentos críticos. ¿Sería Mercadona en España lo que es hoy sin su visión de beneficio compartido y trabajo a largo plazo con los proveedores? ¿O hubiera logrado el Banco de Crédito del Perú frenar la estatización de la banca sin el endorso de sus colaboradores? ¿Podría hoy Empresas Polar seguir siendo privada si los consumidores no la identificaran como símbolo de orgullo venezolano?

Sean empresas o gobiernos los que tienen que construir confianza en entornos de alta incertidumbre, ninguno logrará hacerlo si no ha establecido una relación de respeto mutuo y de valor compartido con sus *stakeholders* principales.

ENTRE A **TERRA PROMETIDA** E O **risco** DO **empreendedor**



Paulo Nassar

Diretor Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

*Pra esse sol,
para esta escuridão
Atenção
Tudo é perigoso
Tudo é divino maravilhoso*

**Caetano Veloso,
Divino maravilhoso**

Quanto mais o empreendedor ibérico planeja investir ou investir no Brasil, mais parece ganhar sentido um verso sem qualquer vínculo com negócios, de Fernando Pessoa: “Amar é a eterna inocência, e a inocência é não pensar”. Ou seria esse escrito de García Lorca: “Ammarrado por ti, hecho com tus dos manos”. Talvez, nem um nem outro, sim esse breve cantar de Caetano Veloso: “Eu vou lhe dar a decisão...”¹

Por quê?

Há uma convergência entre os três momentos poéticos descritos. Com inocência e o não pensar, se deixando amarrar ou sentindo a força da decisão, é fácil constatar que, não se deve ceder à tentação das imagens feitas ou dos arquétipos. A cada passo, o brasileiro apresenta uma nova surpresa, um novo avanço no modo de sentir e agir, de pensar e

“ *O mercado sempre foi o trunfo do Brasil. Do Império à globalização recorreu a ele para crescer e se tornar atraente aos olhos dos investidores internacionais* ”

dar à liberdade um significado mais amplo. Açúcar, ouro, café, borracha, madeira, algodão, indústrias, serviços, globalização: cada momento é palco de um novo sentido da conquista e da confiança. Se no século XVIII, foi o Brasil tesouro da Europa, pela riqueza das minas, hoje é o tesouro dos investidores pela expansão do mercado.

Não falta alegria, como rezam os arquétipos, mas tudo é novo, tudo é promissor, mas nada deixa de ser desafiador, capitalismo de risco. Ou como ensina o refrão de Caetano Veloso: tudo é perigoso, tudo é divino, maravilhoso.

A MOLDURA E O QUADRO

De qualquer ângulo que se olhe, o Brasil é um gigante. Sua população, com cerca de 200 milhões de habitantes (2012), é equivalente à população dos 12 países da América do Sul². Equivale dizer que é mais de 18 vezes maior, em números aproximados, que a população de Portugal e mais de quatro vezes a população da Espanha, tam-

¹ PESSOA, Fernando, **O guardador de rebanhos**, in: Obras Completas, Rio de Janeiro, Aguilar, 1974, p. 204; LORCA, García, **Bodas de Sangre**, in: Obras Completas, Aguilar, 1977, p. 606, v.2; VELOSO, Caetano, **Moro na Filosofia**, CD *Transa*, Universal Music, 2012, original: Londres, 1972.

² Pelos dados do Ipea (Instituto de Política Econômica Aplicada), em 2035 o Brasil terá 225 milhões de habitantes.



bém em números aproximados. Geograficamente, possui espaço suficiente para abrigar todo o território dos Estados Unidos, excluindo o Alaska, e nos seus 8,5 milhões de quilômetros quadrados caberia mais de 14 vezes os 580 mil quilômetros da Península Ibérica.

Se o critério for as dimensões do mercado, figura entre os cinco grandes do mundo, ao lado dos Estados Unidos, China, Rússia e Índia. Aliás, vale lembrar, o mercado sempre foi o grande trunfo brasileiro. Foi assim até a Abertura dos Portos em 1808, quando se abriu ao mercantilismo inglês em troca de defesa contra as tropas de Napoleão. Foi assim no período do Império, quando Dom Pedro II usou o controle das importações para desenvolver produtos *made in Brazil*.

Foi o mesmo recurso que industrializou o país nos anos 40 do século 20 e que neste século construiu integração competitiva da globalização. Neste último, incorporou mais de 30 milhões de pessoas ao consumo. Tornou-se menos injusto, ser excluído passou a ser como se fosse um anátema maldito. Independente do seu alcance, a verdade é uma só: com ou sem facilidades de acesso, o mercado fez do Brasil uma das economias mais atraentes do planeta.

Mas os números e as peculiaridades do mercado servem apenas para desenhar a moldura e pintar o retrato do país que portugueses e espanhóis, em especial, estão no caminho mágico da redescoberta. Nesse caminho não devem apenas seguir a lupa dos estudos de mercado, mas também – e principalmente – a voz do coração. Porque esse é o caminho dos tempos modernos, misturar Lorca, Fernando Pessoa e, por exemplo, Caetano Veloso. Todos falam a língua de um país que acorda, não perde o modo terno e carinhoso de ser, mas se movimenta para exibir mais e melhores empresas. Assim, o caminhante não tem caminho. Abre caminho ao andar.

“*Portugueses e espanhóis chegaram em levadas sucessivas. Agora, investem grandes capitais, inspirados na crise europeia de 2008 com visão menos utópicas, mais concreta*”

A TERCEIRA ONDA

Os português e espanhóis estão voltando. Ou melhor, os portugueses estão voltando e o espanhóis estão chegando. Ao contrário da América do Sul, a colonização entre nós foi portuguesa, não hispânica. A vida dos espanhóis no Brasil foi uma linha reta no decorrer do século 20, sobretudo nos 60 anos iniciais quando os imigrantes foram trabalhar, em sua maioria, nas fazendas de café em São Paulo e também se dedicaram ao comércio. Essa foi a primeira onda.

A segunda onda ganhou contornos mais efetivos na forma do grande capital. Investiu-se maciçamente em bancos e telefonia. Isto foi bem recentemente, a partir de 2005. Inclui as operações de compra do Banco do Estado de São Paulo (Banespa) pelo Santander e da Vivo pela Telefonica. A terceira onda sai da linha reta e vai caminhar nas curvas. O movimento tem suas raízes na crise europeia de 2008. A julgar pelos levantamentos da Câmara Oficial Espanhola de Comércio os investimentos irão desafiar a gravidade até 2015, isto é, nos próximos dois anos: R\$ 44 bilhões. É dinheiro grande para investir em imóveis, software, transporte e infraestrutura.

No início, digamos assim, foi uma empreitada heroica. A busca de uma terra estranha, a determinação de vencer, o espírito do desbravador que fez da Coroa Espanhola a senhora do Novo Mundo. Em 12 de outubro de 1492 chegava Colombo. Pensava estar na Ásia, mas estava na América. Venceu o acaso, venceu a coragem. Mais do que

o ouro das Américas, como assinala Carlos Fuentes, Colombo levou para a Espanha a visão de “uma nova Idade do Ouro”, “a terra da Utopia”³. Foi exatamente o que vieram buscar os imigrantes do século 20. A seguir, foi tudo mais planejado, menos utópico e mais concreto.

Os portugueses, por sua vez, já conheciam a terra. Foram seus descobridores e colonizadores. São os ancestrais, a memória. Também aqui chegaram em ondas, mas em grandes ondas. De saída, o grande período que se estende da colonização ao império. Depois, com as migrações do século XX. Agora, os maciços investimentos como é o caso dos hotéis que respondem por nomes sonoros – Vila Galé, Pestana, Dom Pedro, com foco particular na Copa do Mundo de 2014. O resultado é que Portugal se tornou no sétimo país que mais investe no Brasil. E nos últimos anos os investimentos triplicaram. Os espanhóis, nessa corrida, estão na frente. Ocupam a segunda posição entre os investidores diretos.

A surpresa, para espanhóis e português, foi emergindo na medida em que o sentido oculto das coisas foi se tornando visível. O brasileiro, com um olho e o sorriso para a cordialidade, nunca desgrudou o outro olho da determinação de fazer e exigir. Sobretudo, exigir que foi se tornando a característica essencial da nascente, mas já vigorosa democracia de massas.

DO SILÊNCIO AO GRITO

Embora o investidor ibérico conheça o Brasil, as novidades não são visíveis à olho nu. Teoricamente, o país exibe múltiplas facetas, que se estendem da estrutura fabril diversificada e integrada, à agricultura vasta, sobretudo de grãos, somando-se aos serviços múltiplos e sofisticados. É um país que evoluiu da indústria tradicional para a indústria de ponta, que disputa acirradamente mercados exter-

nos, das Américas a Europa, da China a Ásia, e que se transforma em mercado de tal forma atraente, que é impossível abrir mão caso se alimente planos de globalização.

Sabe-se, igualmente, a gente brasileira é seduzida pelo novo, pelo moderno, pelo desafio. Trata-se de um país que impressiona pela ideia de liberdade e a rejeição às práticas autoritárias. Há um outro extremo que vem vicejando com a democracia. É a capacidade de romper o silêncio, gritar, de recorrer à lei, de exigir que as empresas de comuniquem, e bem, que sejam profissionais naquilo que oferecem.

Esse é o sentido da transparência. Isto é mais complexo do que se imagina porque exige prática. Na verdade, exige-se investimentos em tudo que signifique atendimento ao público, assistência técnica, diálogo. O Brasil caminha para ser um grande Estados Unidos. Se o cidadão se sente insatisfeito, procura a empresa, se não for ouvido, bate às portas da justiça e esta vem caminhando mais rápido. Se aperfeiçoando.

Para o empreendedor ibérico, nessa terceira onda, é realmente um imenso compromisso. Nenhum dos aspectos centrais da vida do brasileiro é deixado de lado, independente de classe social. Para além das idealizações, exigências fazem parte da rotina do atendimento, da qualidade dos produtos, da eficácia e pontualidade dos serviços. O País sabe ser dinâmico e flexível, livre e solidário, mas reclama, é independente. Tem uma mídia forte e abrangente como porta-voz. É preciso, por esses lados, trabalhar a comunicação e a gestão como um carpinteiro. É imprescindível ser empreendedor e comunicador e saber fazer florir as adesões do mercado. Eis o desafio: descobrir o mistério nas coisas aparentes, sentir o quanto o país mudou com a liberdade. Sim, com a liberdade as coisas ganharam dimensão real, ganham novos sentidos a cada dia.

³ FUENTES, Carlos, *The buried mirror: reflection on Spain and the New World*, New York: Houghton Mifflin, 1992, p. 8.

NUESTROS premios



*Galardón conseguido
por UNO en la categoría
Best House Organ*



*GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation*

*GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive*

LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **catorce socios y 300 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de **habla española y portuguesa**.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **red global líder en comunicación corporativa y financiera**. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Havas Worldwide Paris** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas** en Hong Kong y Shanghai; **Springtime** en Suecia; y **Ad Hoc** en Italia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jalorente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Director Corporativo de Reputación e Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

ARTURO PINEDO
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Socia
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Socio
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

JUAN JOSÉ BERGANZA
Director Ejecutivo
jijberganza@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

ALEJANDRO ROMERO
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Socio y Director General
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6
(Panamá)
Tel: +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Directora General
cbueivas@llorenteycuenca.com

GONZALO PONCE
Presidente Consejero
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Rio de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER
Director Ejecutivo
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jalorente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

ASIA

Beijing

SERGI TORRENTS
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 10 5286 0338

PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Centro de Ideas
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM

