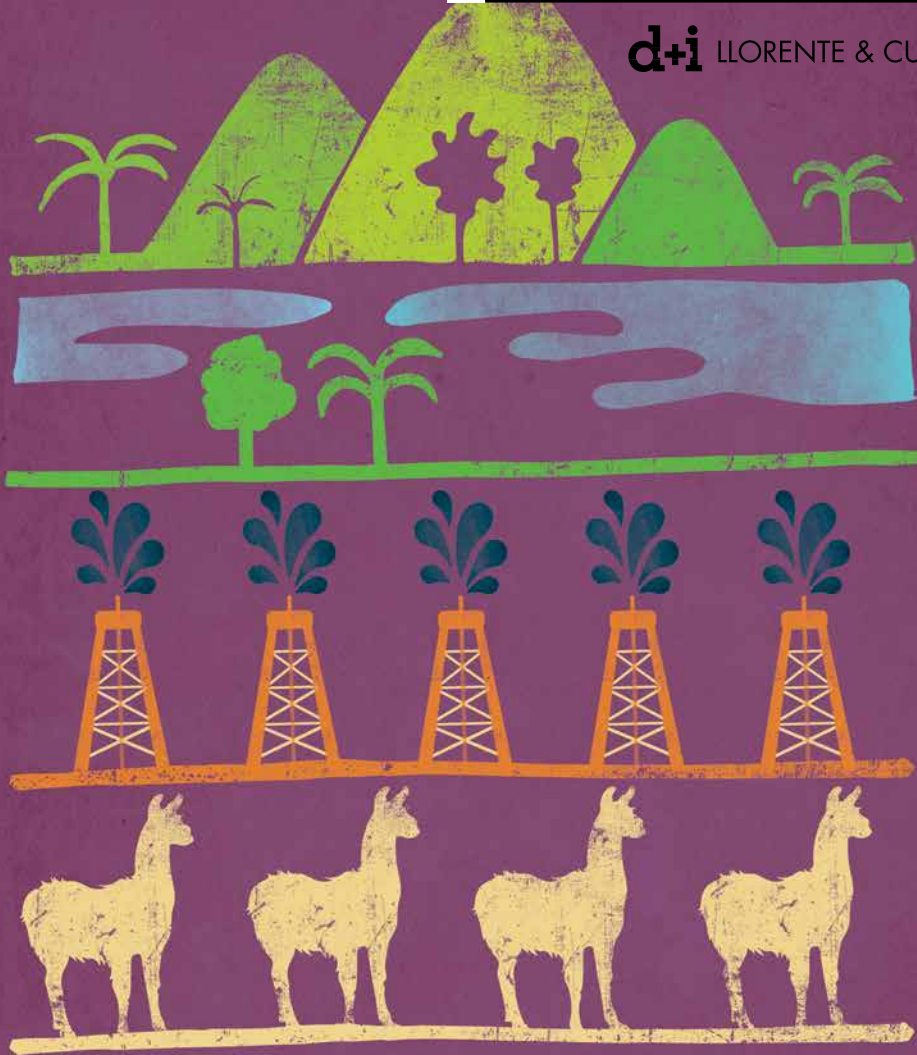


2014 n° 16

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



RECURSOS NATURALES:
desarrollo económico y riesgos
sociales y regulatorios

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 económico 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 2014

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
WWW.REVISTA-UNO.COM





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
LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2014 N° 16

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

6

RECURSOS NATURALES:
desarrollo económico
y riesgos sociales
y regulatorios

9

LA **SILENTE**
Revolución Energética

13

“¿NOS **DAMOS** cuenta?”

17

RECURSOS NATURALES
Y **desarrollo económico**

21

EL **‘SOFTWARE’** Y EL
‘HARDWARE’ DE LA
economía

23

CONTEXTO
CENTROAMERICANO,
cambio climático Y ENERGÍA

27

EXPECTATIVAS Y RECURSOS
NATURALES: **Vaca Muerta** Y
OTROS DESAFÍOS ARGENTINOS

31

TRANSPARENCIA Y REPUTACIÓN
EN EL **sector extractivo**

35

THE **TRUST**
Investment

39

RECURSOS NATURALES,
ENTRE LA **bendición**
Y LA **maldición**

41

COSTE **POLÍTICO** Y RENTABILIDAD
económica Y **social**

45

PREMIOS
conseguidos POR **UNO**

46

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.



Yago Pico de Coaña

El Embajador Yago Pico de Coaña ha ocupado destinos en Naciones Unidas, Guatemala (Secretario de embajada y Encargado de Negocios. Tras la ruptura de relaciones diplomáticas entre España y Guatemala fue Consejero de Venezuela Encargado de los Intereses Españoles). Posteriormente, ostentó los puestos de Subdirector General de México, Centroamérica y Caribe, Observador Permanente Adjunto de España ante la OEA, Embajador en Nicaragua, Colombia, la UNESCO y Austria. Durante ocho años ha sido Director General de Iberoamérica y cinco años Presidente de Patrimonio Nacional. Su trabajo durante varias décadas se ha caracterizado, sobre todo, por su decisiva participación en la consecución de los acuerdos de paz en Centroamérica y la colaboración como facilitador en los procesos negociadores entre el Gobierno y la guerrilla en Colombia.



Javier Targhetta

Consejero Delegado de Atlantic Copper y Senior Vice President de Marketing y Ventas del grupo Freeport a nivel mundial. Es, además, Vice President Commissioner de P.T. Smelting (Indonesia), miembro del Consejo y del Comité Ejecutivo de ICA (International Copper Association), Vicepresidente del Consejo de Administración de Fortia, miembro del Consejo de Administración de MAXAM y Vicepresidente de CONFEDEM. Asimismo, es miembro del Alto Consejo Asesor de la Ingeniería de España y del Consejo Asesor de La Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas de Madrid y Profesor Asociado de la Universidad Politécnica de Madrid. Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid y PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas) por IESE, Universidad de Navarra.



Joaquín Estefanía

Periodista y economista. Fue director del periódico El País entre 1988 y 1993 y ha sido director de Opinión del mismo. Dirige desde hace ocho años el *Informe sobre la Democracia en España* de la Fundación Alternativas. Es autor de una docena de libros, el último de los cuales es *La economía del miedo*. Actualmente, dirige la Escuela de Periodismo de la Universidad Autónoma de Madrid/El País y la Cátedra de Estudios Iberoamericanos Jesús de Polanco.



Miguel Gutiérrez

Es Licenciado en Economía y Doctor en Educación. Ha sido consultor nacional e internacional en materia de políticas sociales, reforma social, gobernabilidad y concertación para diversos organismos internacionales, como OIT, CEPAL, BID y PNUD. Ha publicado diversos libros, artículos y conferencias, en temas económicos, sociales e institucionales. Fundó y es director del Programa Estado de la Nación de la Defensoría de los Habitantes de la República y el CONARE, organismo que agrupa a todas las universidades públicas costarricenses. Este Programa, no oficial e independiente, ha publicado informes, 19 nacionales y 4 centroamericanos, entre otros.



Ernesto Cussianovich

Director asociado de Poliarquía Consultores a cargo de la división Energía, Medio Ambiente y Recursos Naturales. Es Licenciado en Historia (Universidad de Buenos Aires) y Master en Historia Económica y Modelos de Desarrollo (London School of Economics). Durante diez años estuvo a cargo de diversos proyectos sobre educación, gobierno y desarrollo sustentable del British Council y en la actualidad realiza tareas de consultoría en proyectos PNUD y BID y de docencia en universidades argentinas.

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**



Javier Martín

Director y fundador de la Fundación Compromiso y Transparencia y editor de la revista Compromiso Empresarial. Ha sido director general de la Fundación Codespa y director de desarrollo corporativo del IESE. Es Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, P.D.G por el IESE, diplomado en "Strategic Perspectives in Non-profit Management" por la Harvard Business School y en Microfinanzas por el CGAP. Es profesor asociado del IE en el área de Responsabilidad Social Corporativa. Tiene escritos más de una cincuenta artículos, casos prácticos y notas técnicas sobre buen gobierno, transparencia y RSC.



Peter Block

Peter leads NATIONAL Public Relations Financial Communication practice in Toronto, Canada. A veteran with more than 20 years of experience in strategic communications and investor relations, Peter has worked with the leaders of organizations in their continuous disclosure obligations, counseled those involved in major projects or transactions and worked alongside those looking to strengthen their corporate or industry reputation. He has broad industry expertise, including having worked on major projects or significant transactions in the world of mining, energy, financial services and telecom.



Consuelo Álvarez de Toledo

Presidenta de Infolatam, principal plataforma online de información, opinión y análisis sobre América Latina, y Directora del Campus América Latina. Consuelo es Licenciada en Derecho y Periodismo. Trabajó en Actualidad Económica y Cambio 16, y "El Socialista". Corresponsal político en las Cortes Constituyentes de la Agencia EFE. Analista de la política española en diferentes medios de comunicación: periódicos –El Mundo y ABC, entre otros–, semanarios –Tiempo– y programas de radio y televisión –Antena3, COPE, Tele5, RNE y TVE–. Defensora del Espectador en Antena 3 y miembro del Consejo de Administración de Radio Televisión Española. Ha publicado dos libros: *Vida de mi vida, confidencias de jóvenes abuelos* (2003) y *4 días de marzo. De las mochilas de la muerte al vuelco electoral* (2004), ambos de editorial Planeta.



Borja Basagoiti

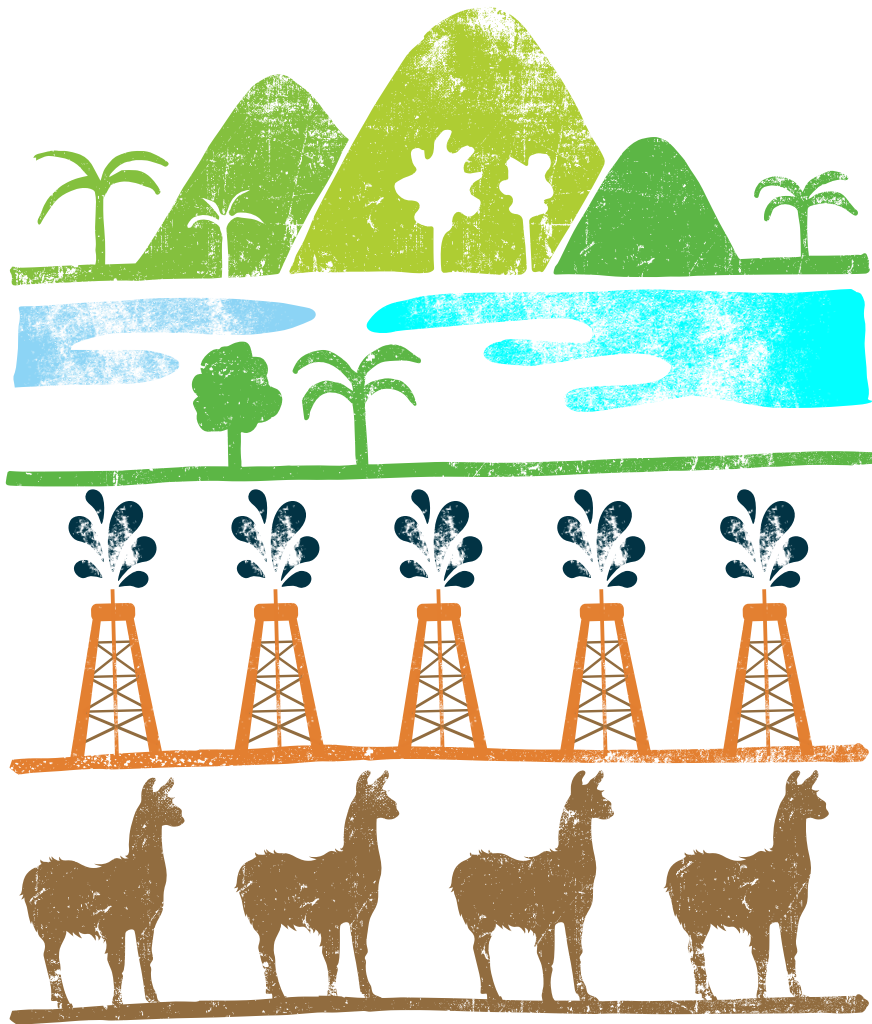
Subdirector Financiero Internacional de la Universidad Internacional de La Rioja. Licenciado en Económicas, dirige proyectos estratégicos de implantación internacional. Ha ocupado, a lo largo de su vida profesional dentro del ámbito educativo, diversos cargos y responsabilidades principalmente en Latinoamérica, entre los que destacan el de Director General de la Editorial SM en Brasil, Director International Operations & Development del Grupo SM y Director de Contenidos Educativos de la Oficina Internacional de la Educación Católica (OIEC). Además, durante su residencia durante 10 años en Brasil fue Director General de Mapfre Asistencia en San Pablo.



Juan Rivera

Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA en México. En sus más de 20 años de experiencia profesional ha asesorado a más de 120 empresas en estrategias de comunicación corporativa y financiera, ya sean procesos de fusión o adquisición, salidas a bolsa o reestructuraciones societarias. Juan comenzó su carrera profesional en IBM y ocupó diversas posiciones en una multinacional americana de la consultoría de comunicación. Antes de su incorporación a LLORENTE & CUENCA, fue Director de Comunicación y Asuntos Corporativos en una entidad financiera. Es Licenciado en Comunicación y completó sus estudios con un programa en Comunicación Empresarial y otro en Administración y Dirección de Empresas por el IESE.

RECURSOS NATURALES: ***desarrollo económico y riesgos*** ***sociales y regulatorios***





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

El negocio de los Recursos Naturales en el mundo y, sobre todo, en América Latina, se ha convertido en foco de interés para inversores internacionales. Pero esta atracción inversora, si no se gestiona inteligentemente, puede convertirse en una “atracción fatal” dado que puede dar lugar a un estado creciente y, a veces difícilmente controlable, de conflictos locales que pongan en peligro dichos proyectos.

Empresas mineras y petroleras estatales chinas, canadienses, estadounidenses e inglesas, han convertido a los países extractores de Latinoamérica en sus principales socios estratégicos dentro de la Región. De hecho, América Latina se ha convertido en la Región más importante del mundo para atraer inversiones mineras. De cara a 2020, las cifras de inversión estimadas superan con creces la inversión actual, que ya es muy destacada.

A pesar de que estas inversiones son una fuente potencial de generación de riqueza para los países receptores, están surgiendo grupos opositores como son la población autóctona, algunos grupos indígenas, asociaciones medioambientales, empresas locales u organizaciones no gubernamentales fuertes, a quienes preocupa el impacto inmediato y estratégico que estas empresas provoquen en las zonas de extracción en el ámbito medioambiental, cultural, sanitario y social.

“*América Latina se ha convertido en la Región más importante del mundo para atraer inversiones mineras*”

En los últimos años, los conflictos sociales generados en torno a los grandes proyectos extractivos de la Región están extendiendo el virus de la desconfianza entre las poblaciones locales en particular, y la ciudadanía en general, hasta el punto que están desbordando la naturaleza inicial de sus protestas y están cobrando una fuerza destacada como auténticos jugadores legitimados para intervenir en el proceso político nacional.

En este escenario, el reto principal de las compañías inversoras en Recursos Naturales en Latinoamérica es fomentar su relación económica y estratégica de forma armónica, sin ignorar la necesidad de hacerlo bajo una política de desarrollo sustentable, transparencia y compromisos sociales para la región. En definitiva, deben construir modelos de negocio de valor compartido con todos los *stakeholders* locales.

En este UNO16 analizamos el contexto en el que se encuentra la explotación de los Recursos Naturales en Latinoamérica, los riesgos y conflictos sociales que se pueden generar en torno a ellos y como está en manos de los gobiernos encontrar la solución para resolver dichos conflictos potenciales.



Revolución Energética



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Resulta de imprescindible lectura el *papel* (6.9.2013) de la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), vinculada al Partido Popular, titulado “Implicaciones geopolíticas de la independencia energética de los Estados Unidos”. El trabajo, suscrito por tres especialistas como Pedro Mielgo, Presidente de *Nereo GreenCapital*, Florentino Portero, profesor de Historia Contemporánea de la UNED y Gerardo del Caz Esteso, ingeniero industrial y especialista en política energética, pone negro sobre blanco la gran novedad, casi inmediata, en el nuevo equilibrio geoestratégico: Los Estados Unidos, la gran potencia dual con China, dejará atrás la dependencia energética en torno a 2020 y los peajes económicos y políticos que conlleva.

Estados Unidos es el segundo consumidor de energía del mundo (8% de su PIB) con un gasto energético por habitante de 4.000 dólares en 2010. A finales de la década pasada, USA llegó a importar hasta el 60% de su consumo interior. A partir de 2025, la gran potencia estará en condiciones de exportar más combustibles fósiles de los que importará y se podrá convertir en un gran exportador de gas. Según los autores de este estudio, hay una férrea voluntad política tras esta especie de revolución silente, pero también la hay tecnológica: la fractura hidráulica (*fracking*),

“ *La suficiencia energética de Estados Unidos está prevista para 2020 e implicará un cambio económico y geopolítico radical que incidirá en Europa* ”

que consiste en inyectar agua y componentes químicos, a altísima presión, para romper las rocas que contienen abundantes reservas de gas Shell y, eventualmente, petróleo. Las autoridades norteamericanas y la propia sociedad del país, aun conscientes de los costes medioambientales de esta tecnología extractiva, la

asumen para ganar la autosuficiencia energética, instancia de auto aprovisionamiento que alterará la política internacional con particular incidencia en áreas conflictivas del plantea como Oriente Medio, escenario en el siglo pasado y en este de enfrentamientos bélicos, amplios y localizados, en los que el factor energético ha sido una variable de extraordinario peso decisorio. EE.UU. está ya reduciendo aceleradamente el consumo de crudo procedente de esa región.

China se comportará, en consecuencia, como el principal consumidor-importador energético y Europa dependerá –excluida la posibilidad de autosuficiencia– de los Estados Unidos en una medida muy superior a la actual, lo que le permitirá también reducir su dependencia de Oriente Medio de modo tal que la auténtica revolución, según los autores del citado trabajo, “se dará en el hemisferio occidental con la autosuficiencia estadounidense y la diversificación de fuentes de producción que significará para Europa”. Estados Unidos,

“*La técnica extractiva del fracking ha aportado a USA nada menos que 600.000 empleos y aportado a su PIB 76.000 millones de dólares, de modo que los europeos no pueden obviar esta nueva realidad*”

así, dispondrá de un nuevo motor de crecimiento económico –no sin problemas– que arrastrará a un cambio de escenario mundial: será el primer productor de gas del mundo; uno de los mayores productores de petróleo y dispondrá de más recursos económicos que otros países para abastecerse en los mercados internacionales. No sólo eso: “tendrá la industria de extracción más avanzada e innovadora en lo que respecta a hidrocarburos con empresas competitivas y con tecnologías prácticamente exclusivas”. Los norteamericanos, además, siguen disponiendo de amplias reservas de carbón y apostando por la energía nuclear y las renovables.

A esta situación, el prestigioso analista español en cuestiones internacionales, Darío Valcárcel (ABC de 12.9.2013) la ha calificado de “momento transformador”, mientras otro analista –en este caso financiero– Daniel Lacalle (El Confidencial.com) abogaba en un ya célebre artículo por “*Fracking sí, por favor*” aduciendo que la prohibición de esta técnica extractiva sería “un suicidio” porque ponerla en marcha ahorraría a Europa nada menos que 900.000 millones en su objetivo de reducir importaciones y emisiones de CO₂. No sólo eso: sucedería algo parecido a lo acontecido en EE.UU. en donde se han creado 600.000 puestos de trabajo y se ha aportado 76.000 al PIB. Según Lacalle –en versión no desmentida– “en España tenemos importantes reservas de gas pizarra, concentradas en regiones afectadas por un paro cercano al 30%”, y concluye con lógica aplastante que “el coste de la energía es todo”. Una de las claves de la cuestión quizá consista en la explicación –que junto a otras–

ofrecía el financiero Marc Garrigasait (El Confidencial.com de 4.12.2013): “los europeos somos mucho más conservadores que los norteamericanos y, en el caso del fracking un ciudadano del Viejo Continente, ante la duda de posibles riesgos medioambientales, prefiere no iniciar el proceso. Justo al revés que en Estados Unidos, donde difícilmente se da la espalda a un proyecto que sea rentable económicamente. Si además de ser rentable para el sector privado, es estratégico para el país, entonces desaparecen las dudas por completo”.

En Europa –aquejada de una gravísima desorientación energética en la composición de su mix, con altas retribuciones a las renovables a las que se ha brindado prioridad en el acceso al sistema y como consecuencia de ello con un encarecimiento de su tarifa, tanto doméstica como industrial– los titubeos ante la indagación de nuevas técnicas de



extracción como el *fracking* son continuos. El Reino Unido ha ofrecido el 64% de su territorio (un centenar de licencias) para emplear esta tecnología y buscar gas (El País de 18.12.2013), mientras en España las comunidades autónomas se niegan a conceder autorizaciones extractivas. Los precios de la energía, sin embargo, “aceleran el declive industrial de la UE” como explicó con gran pedagogía Mariano Marzo, catedrático de la Universidad de Barcelona en La Vanguardia de 17.11.2013, explicando cómo en la Unión Europea el gas industrial es el triple de caro que en EE.UU. y la electricidad, el doble.

La constatación de que Europa ha realizado una apuesta cara y problemática por las energías limpias está conduciendo a empresas y gobierno a lo que el analista empresarial y financiero del diario El País, Miguel Ángel Noceda, denominó “el *fracking* de la discordia” (8.9.2013) porque las consecuencias medioambientales de esta técnica comienzan a movilizar a amplios colectivos. En España, no sólo en Cataluña, sino también en Cantabria –región en la que se supone podría haber abundancia de gas Shell lo mismo que en Castilla y León y el País Vasco, aunque todavía no existen comprobaciones terminantes– las renuencias a esta técnica extractiva se consideran muy altas por su impacto ambiental.

“Se plantea un reto con intereses ahora contradictorios: la extracción energética por *fracking* y la sostenibilidad medioambiental del planeta. Es todo un desafío que los norteamericanos han resuelto



Esta es pues la silente revolución energética –no ha alcanzado aún debates de opinión pública mayoritarios– que incidirá sobre los sistemas de extracción en países emergentes con grandes fuentes de recursos energéticos fósiles, que alterará el equilibrio geoestratégico planetario, que hará más dual la hegemonía económica mundial (EE.UU. y China, y muy por detrás, Rusia) y que obligará a Europa a plantearse sus prioridades y el modo de acometerlas, especialmente su política en el ámbito de las renovables, la energía nuclear (Alemania ha iniciado un vuelco mientras Francia sigue siendo un país nuclearizado) y los mix energéticos de los países de la Unión. Estamos ante un desafío de gran porte en el que juegan intereses hasta ahora contradictorios: la obtención de energía y la sostenibilidad medioambiental del mundo. Todo un desafío.





Yago Pico de Coaña

Embajador de España

UNA ADVERTENCIA: EL CAMBIO CLIMÁTICO

Tanto en el libro “Otro mundo es posible” de Antoni Salamancá, como el documental ganador del Oscar de Al Gore, “Una verdad incómoda”, o el Informe Stern nos dan cuenta de que el carbono presente en la atmósfera se ha incrementado en un 30% respecto del siglo XIX. Hoy añadimos cada año 8.000 millones de toneladas adicionales de dióxido de carbono (CO₂) acelerando el cambio climático al que también contribuyen el metano, el óxido nitroso y los clorofluocarbonos (CFC). La reducción de la capa de ozono a causa de los CFC y a pesar del Protocolo de Montreal de 1987 y de sus revisiones posteriores tendrá incidencia en el incremento de los cánceres de piel, las cataratas, reducirá el fitoplancton, las capturas pesqueras y las cosechas causando daños sensibles en animales y plantas. El calentamiento global, el cambio climático, es por tanto un hecho.

Percatándose de todo ello, el Secretario General de la ONU ha procurado tratar seriamente el problema a través de las distintas reuniones que todos conocemos ya con el nombre de Kioto. En la

“ *Los 194 países reunidos en la Conferencia de Naciones Unidas del Cambio Climático en Doha han alcanzado un acuerdo de mínimos para prorrogar el segundo período de vigencia del Protocolo de Kioto... El tibio resultado ha dado mucho que hablar por suponer una clara mezcla de pequeños avances y de grandes frustraciones*

última, los 194 países reunidos en la Conferencia de Naciones Unidas del Cambio Climático en Doha han alcanzado un acuerdo de mínimos para prorrogar el segundo período de vigencia del Protocolo de Kioto (que expiraba este año) desde el 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2020.

El tibio resultado ha dado mucho que hablar por suponer una clara mezcla de pequeños avances y de grandes frustraciones. Los primeros son aireados como éxitos incompletos por funcionarios de Naciones Unidas. Entre las segundas está el hecho de que EE.UU. que produce el 27% de emisiones

de dióxido de carbono y firmó con Clinton el Protocolo de Kioto, nunca pudo ratificarlo. España que sí lo firmó y ratificó lo incumple. El acuerdo, conocido como Puerta Climática de Doha, supone prorrogar Kioto ocho años y es el único tratado internacional vinculante para combatir el calentamiento global. Sin embargo, EE.UU., Rusia, Bielorrusia Ucrania, Japón y Canadá, entre otros, no han accedido a este nuevo compromiso, con lo que las emisiones de CO₂ de los participantes suponen ahora apenas el 15% de las emisiones globales.

Las dudas aumentan cuando descubrimos que la Unión Europea, presunto bastión de la defensa del cambio climático, tiene un Plan Nacional de Asignación (o PNA) de Derechos de Emisión de gases de efecto invernadero para cada Estado Miembro (ET-Emission Trading). Permite la compra venta de los derechos de emisión creados y asignados entre los países miembros del Anexo I (industrializados), que representan cantidades que se podrían liberar sin incurrir en un incumplimiento de las metas de reducción establecidas por el protocolo. Al contaminar menos de lo permitido, queda un margen de permisos de emisión (o derechos de emisión) que pueden ser vendidos a otros países que no lograron emitir menos de lo establecido. En otras palabras el hombre de la calle descubre con asombro, porque nadie le da explicaciones de sus presuntos beneficios, que existe un nuevo derecho: El Derecho a comprar para emitir gases de efecto invernadero.

Hasta aquí las generales de la ley. Se impone ahora el ocuparnos del continente americano que acumula reservas ambientales, necesita inversión productiva y se enfrenta además al espinoso problema de los cultivos ilícitos, la droga, el narcotráfico y el terrorismo.

AMÉRICA: UNA OPORTUNIDAD QUE SE DEBE APROVECHAR CON INTELIGENCIA Y RESPETO

Cuando Europa continua luchando contra la recesión, el informe de la CEPAL (2.012) estima que el crecimiento para América Latina y el Caribe se sitúa no lejos del 4%. Representa por tanto una oportunidad única para que las inversiones europeas (y españolas) siempre que se actúe con decisión y respeto.

Si en algún lugar del mundo España es bastante más que una potencia media, ese es sin duda América. En consecuencia, el acercamiento a gobiernos y personas debería tener las siguientes

características: buena preparación (conviene conocer la historia, la realidad, la vida y costumbres del lugar), lenguaje adecuado (hablamos demasiado directo y "golpeado"), profundo respeto al medio ambiente y humildad. Las teóricas de café se dejan en casa.

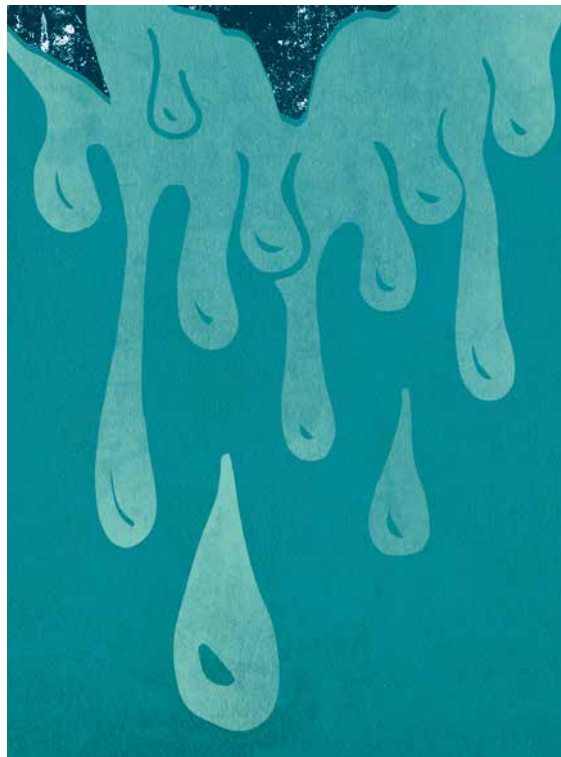
Los gobiernos de la Región precisan imperiosamente por su parte, reglas claras y perdurables en el tiempo, seguridad jurídica, escrupuloso cumplimiento de los acuerdos de garantía recíproca de inversiones y desde luego atención especial al medio ambiente. En suma las empresas de uno y otro lado del charco, en un ejercicio de responsabilidad social corporativa deben no sólo generar empleo y beneficios sino contribuir al desarrollo y respetar el medio ambiente. Su colaboración propiciando acuerdos con las etnias, poblaciones indígenas, universidades y entidades culturales locales, es muy aconsejable si se quiere triunfar.



“*En América, la fumigación de plantaciones de hoja de coca, además de poner en peligro medio ambiente y vidas humanas, es una solución extremadamente inadecuada... Narcotráfico y terrorismo son implacables enemigos del medio ambiente. La solución para las empresas pasa por acuerdos con las poblaciones locales*

Fijémonos un momento en el problema de las drogas. Los indígenas suelen decir que la hoja de coca “la puso Dios” y la “ina” Occidente y EE.UU. Las compañías químicas en Norteamérica y Europa suministran los químicos necesarios para la fabricación de la cocaína, y los bancos, que anualmente lavan millones de dólares, continúan beneficiándose del comercio.

Por ello, no se puede achacar la culpabilidad solamente a los países productores. La responsabilidad es evidentemente compartida entre productores y consumidores como ha sido ampliamente reconocido por la Unión Europea en los documentos que ha firmado con Latinoamérica y está establecido en las conclusiones de prácticamente todas las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno. Además con las drogas de diseño cada vez se hace más difícil distinguir entre productor y consumidor. No cabe ninguna duda que narcotráfico y terrorismo marchan de la mano, viven el uno del otro, generan delincuencia que trasciende fronteras, constituyen un problema grave que afecta a toda la comunidad internacional y son implacables enemigos del medio ambiente. No se debe y el caso de la coca es ilustrativo al respecto, equiparar responsabilidades. No es lo mismo el



campesino propietario sembrador o el “raspachín” que lo necesita prácticamente para comer, que el “narco” reconocido que funda carteles, trabaja con paramilitares, guerrillas y delincuentes comunes, propicia el sicariato, corrompe todos los estamentos sin excepción, desequilibra gobiernos y atenta contra la seguridad interna e internacional. El lavado de dinero que lleve aparejado complicidades bancarias es intolerable. La exportación de precursores sin control es inadmisibles.

Sanho Tree, director del Instituto para el estudio de fundamentos del proyecto de políticas de la droga (Institute for Policy Studies Drug Policy Project) nos comenta que EE.UU. ha suministrado decenas de miles de galones al gobierno colombiano para uso en la fumigación aérea de los cultivos de coca. Se ha utilizado una flota de avionetas para esparcir cantidades sin precedentes de glifosato de alta

potencia sobre miles de hectáreas en uno de los ecosistemas más diversos y delicados del mundo. En la Hormiga, una pequeña ciudad del Putumayo, las fumigaciones han acabado con los cultivos de subsistencia como la yuca, el maíz y el plátano, mientras que los campos de coca adyacentes no sólo han sobrevivido sino que han florecido. Incluso el árbol de caucho incluido en los programas de cultivos alternativos ha sido destruido por las fumigaciones. La coca es resistente y capaz de crecer bajo las condiciones más extremas. Bajo las actuales políticas de erradicación, los campesinos pobres sufren.

Nos espera una larga lucha para mejorar las condiciones ambientales y conseguir la desaparición del narcotráfico como enemigo del medio ambiente y del ser humano. Es imprescindible explorar las posibilidades de cultivos alternativos rentables y fomentar la ayuda al comercio y a la educación. El Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) concedido en su momento por la UE a los países centroamericanos y andinos afectados por la droga (arancel cero para la mayor parte de sus productos de exportación) es una necesidad. Los proyectos financiados también por la UE en Colombia y Bolivia por ejemplo, que facilitan infraestructuras, dan oportunidades a otros cultivos autosuficientes, propician la erradicación manual, y energías limpias, son una línea a explorar y, si funciona, a seguir. La fumigación, además de poner en peligro medio ambiente y vidas humanas, es una solución extremadamente inadecuada.

De ahí que la UNESCO, foro de reflexión y debate e importante Organización especializada del Sistema de Naciones Unidas, consciente de que está en peligro *"la existencia misma de la humanidad y el medio ambiente"* aprobó en 1997 (XXIX Conferencia General), la Declaración Universal de Derechos de las Generaciones Futuras a la que desafortunadamente se ha prestado poca atención. En ella se afirma con toda claridad la necesidad de asegurar el mantenimiento y perpetuación de la humanidad, se exige no atentarse de ninguna

manera ni contra la naturaleza ni contra la forma de vida humana, y se pide no comprometer la vida con modificaciones de los ecosistemas, asegurar el progreso científico, preservar la diversidad biológica y luchar a favor del desarrollo sostenible, la calidad y la integridad del medio ambiente (arts. 3, 4, 5 y 6). Es sin duda una nueva generación de derechos.

Tenemos un planeta que cuidar que se ve atacado desde múltiples ángulos. No pensemos egoístamente que el peligro es real pero lejano todavía en el tiempo. Hay soluciones. Animemos a las empresas a colaborar. Tengamos cuidado. No nos vaya a pasar que, como dice George Soros al solicitar una globalización más humana, demasiado capitalismo mate al capitalismo (*Crisis del capitalismo*).



RECURSOS NATURALES Y desarrollo económico



Javier Targhetta

Consejero Delegado de Atlantic Copper

Los minerales resultan imprescindibles para muchas actividades cotidianas. Sería una irresponsabilidad dar la espalda a algo de lo que disponemos y que, gracias a la evolución tecnológica, está al alcance de la mano, incluso en ubicaciones a las que hace años era imposible acceder. Hoy podemos hacerlo con absoluto compromiso ambiental y respeto por el entorno.

El mundo vive en la actualidad una nueva edad de oro de los metales. El crecimiento de los países en vías de desarrollo en los últimos siete años se sitúa entre un 6 y un 10 por ciento, lo que ha provocado un notable aumento del consumo de materias primas que ha derivado, a veces, en situaciones de tensión entre oferta y demanda.

Por otra parte, aunque en los países desarrollados no se dan tasas de crecimiento tan espectaculares como las de economías emergentes, la demanda de metales ha encontrado nuevas aplicaciones, como las relacionadas con la sanidad, con el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos más sostenibles o con nuevas formas de transporte como los vehículos eléctricos e híbridos que requieren para su fabricación el doble de cobre que los vehículos convencionales.

“*Los recursos naturales juegan un papel relevante en el mercado mundial. Estos aportan valor tangible de presente y de futuro, son parte de la “economía real”*”

RECURSOS NATURALES

Así, los recursos naturales juegan un papel relevante en el mercado mundial. Estos aportan valor tangible de presente y de futuro, son parte de la “economía real”, en contraposición a otros modelos que han sido referencia hasta hace poco, como las llamadas “economías burbuja”.

La minería se ha convertido en un sector en alza desde hace años, que va creciendo en importancia, y con esta perspectiva las compañías mineras se están mostrando muy dinámicas, aumentando su capacidad de producción a la vez que desarrollando en paralelo su compromiso con el desarrollo social de las comunidades donde tienen lugar sus exploraciones y con cuidado por el medio ambiente. Actualmente hay más de 30 proyectos de nuevas minas, o ampliación de las existentes en cobre y zinc, por ejemplo.

Sin embargo no podemos obviar que la explotación de una mina demanda una alta inversión inicial, con horizontes de tiempos largos e inciertos para su recuperación. La mayor parte de los nuevos descubrimientos de yacimientos están en zonas del planeta difíciles y remotas, que plantean grandes retos regulatorios, especialmente medioambientales, de infraestructuras y que pueden contar incluso con la oposición de las comunidades autóctonas, lo que

ZN

CU

PB

AG

SN

FE

PT

AU



“*La innovación es la clave para la supervivencia en un entorno globalizado y en continuo cambio. Y es clave porque la sociedad demanda procesos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente*

añade bastante complejidad a su explotación.

Además, un país sin una base legal sólida y segura va a condicionar negativamente cualquier inversión o futuro desarrollo en el campo de los recursos naturales.

LA INDUSTRIALIZACIÓN COMO APORTE DE VALOR AÑADIDO Y RIQUEZA A UN PAÍS

Si retrocedemos en el tiempo, desde el origen del ser humano, éste ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para valerse de ellos; en sentido estricto ya existía la industria, pero es a finales del siglo XVIII y durante el siglo XIX, cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, conocido como revolución industrial.

Ésta se basa en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, gracias a la utilización del modo de producción de la economía de libre mercado. Este modelo económico adquiere entonces una nueva dimensión y la transformación de la naturaleza alcanza límites insospechados.

Gracias a esta revolución, algunos núcleos poblacionales empiezan a especializarse en la producción industrial, conformando lo que conocemos como regiones industriales.

Hoy sabemos que cuanto más industrializado está un país mejor funciona su economía; por eso, además de garantizar el mantenimiento de la industria existente, hay que apostar por su crecimiento como salvaguarda de futuro.

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA EXTRACCIÓN Y USO DE LOS RECURSOS NATURALES

Atlantic Copper, empresa a la que represento, no es sólo la segunda mayor fundición y refinería de Europa, sino una de las más eficientes del mundo, a la cabeza en eficiencia energética, productividad y seguridad. Además somos el mayor productor de cobre y ácido sulfúrico de España y la primera empresa andaluza exportadora.

Para alcanzar estos logros hay que innovar. La innovación es la clave para la supervivencia en un entorno globalizado y en continuo cambio. Y es clave porque la sociedad demanda procesos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente; se compite a nivel mundial en costes unitarios con otras fundiciones; siendo esencial mantener altos niveles de excelencia operativa: seguridad, comportamiento ambiental, disponibilidad de las instalaciones, eficiencia de procesos. Una de las definiciones de la innovación, es que es la aplicación del talento a la mejora de procesos y productos. Es por ello por lo que innovación e industria no pueden separarse.

Pero además, hace falta una actitud positiva de las Administraciones hacia el hecho industrial. Como comentaba al principio de estas líneas, sería irresponsable dejar de aprovechar y transformar nuestros recursos naturales, empezando por el talento, mientras en otras partes del mundo se vuelcan para no perder la oportunidad de atender una demanda que no para de crecer.

BUENA GEOGRAFÍA

BUENAS INSTITUCIONES

CAPITAL FÍSICO

CAPITAL HUMANO

CAPITAL TECNOLÓGICO

CAPITAL FINANCIERO



EL ‘SOFTWARE’ Y EL ‘HARDWARE’ DE LA *economía*



Joaquín Estefanía

Director de la Escuela de Periodismo UAM/El País

Si se le preguntaba a un economista qué es lo que hace a un país más rico que otro contestaba que los denominados “factores de la producción”: si el país tiene capital físico (recursos naturales), capital humano (buena educación), capital tecnológico (I+D+i), capital financiero (reservas) y buena geografía (no es lo mismo ser un desierto que tener amplias costas). A ello se le puede denominar el hardware de la economía. En los últimos años, a esa versión sobre la situación de un país los economistas le han añadido el *software*, que es la calidad del marco normativo: tener buenas instituciones. Uno de los últimos libros de referencia que han sido publicados sobre este asunto es el de Acemoglu y Robinson, tantas veces citado (*Por qué fracasan los países*, editorial Deusto).

América Latina son tres regiones distintas: Sudamérica, Centroamérica y el Caribe. Mucho más en la primera región que en las otras dos (aunque la tendencia sirve para el conjunto) en la última década se ha experimentado un muy significativo proceso de movilidad social. En términos generales, ese proceso tiene tres características complementarias: primero, la pobreza moderada disminuyó de más del 40% de la población a alrededor de un 30%; segundo, la mayoría de los pobres que ascendieron no se integraron directamente en la clase media sino que pasaron a formar parte

“*La posesión de los recursos ha de complementarse con la fortaleza de las instituciones que los explotan*”

de un grupo situado entre los pobres y la clase media, que el Banco Mundial ha calificado como “la clase de los vulnerables” y que en estos momentos constituye la clase social más numerosa de la zona (es una clase muy inestable porque dependiendo de la coyuntura sus componentes vuelven a la clase

baja o se instalan en la clase media). Por último, la clase media creció mucho: de 100 millones de personas en el año 2000 a más de 150 millones en la actualidad.

Entre las razones de esa intensa movilidad social adquiere una especial importancia el capital físico, los recursos naturales que posee; entre ellos, un tercio de las reservas de agua dulce y el 12% de la superficie cultivable del mundo; un tercio de la producción mundial de bioetanol, cerca del 25% de biocombustibles y el 13% de petróleo; el 65% de las reservas de litio, el 49% de las de plata, el 44% de las de cobre, el 33% de las de estaño, el 32% de molibdeno, el 26% de bauxita, 23% de níquel, 22% de hierro y el 22% de las de zinc; el 48% de la producción social de soja; el 21% de la superficie de bosques naturales, abundante biodiversidad, etcétera.

La explotación de esta riqueza, que tanto buscan otras zonas del mundo deficitarias en la misma, requiere mejorar otras debilidades de la zona:

“El desarrollo de los recursos debe ser sostenible en lo social (limitar la desigualdad) y en lo ambiental (cambio climático)

los países se enfrentan al reto de captar e invertir eficientemente las rentas extraordinarias obtenidas por los recursos naturales, con criterios de sostenibilidad social (dado que mantienen los extraordinarios niveles de desigualdad) y ambiental (creciente sensibilidad en todo el territorio ante los efectos del cambio climático). Y es aquí donde aparece de nuevo el *software* de la economía de la región, las instituciones. Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), organismo de las Naciones Unidas, América Latina requiere también un fortalecimiento institucional para conseguir al menos cuatro objetivos: una mayor progresividad en la participación del Estado en la captación de rentas por explotación de recursos naturales durante los ciclos de auge, dada la magnitud y persistencia del actual ciclo de precios internacionales de los bienes primarios; preservar, al mismo tiempo, el dinamismo de la inversión privada en recursos naturales, evitando la competencia fiscal entre los países de la región; inversión pública eficiente de las rentas obtenidas en campos como la educación, sanidad, infraestructuras, I+D+i, y su distribución equitativa entre niveles de gobierno y grupos sociales; y, por último, institucionalizar el manejo macroeconómico anticíclico frente a la volatilidad de los ciclos de precios internacionales y los flujos de capital. La eficiencia y la cohesión social van de la mano.

En resumen, dada su pujanza en la posesión de amplios recursos naturales, América Latina tiene una oportunidad inédita si se institucionalizan los mecanismos para el manejo macroeconómico frente a la volatilidad de los ciclos de precios internacionales, con tres cauciones: una política activa de desarrollo que permita mayores encadenamientos



para que las empresas de recursos naturales sean motores de convergencia productiva; una mayor progresividad en la participación del Estado en las rentas de explotación de los recursos; y mejorar la gestión pública de los conflictos medioambientales que están surgiendo.

No hay buen *hardware* sin buen *software*.

CONTEXTO **CENTROAMERICANO**, *cambio climático* Y ENERGÍA



Miguel Gutiérrez

Fundador y Director del Programa Estado de la Nación de la Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica

Como documenta el Estado de la Región centroamericana (2010), sin llegar a extremos críticos, en el último lustro, Centroamérica experimentó preocupantes retrocesos económicos, ambientales, sociales y políticos, así como la ampliación de las brechas socioeconómicas y políticas, especialmente entre las naciones del sur (Costa Rica y Panamá), que tienen mayor empuje económico, desarrollo social y consolidación de sus estados democráticos de derecho pero escasa población y territorio, y las del centro-norte, con altos niveles de pobreza, débiles estados, pero una amplia preponderancia de población y territorio. Esta evolución ha provocado una peligrosa convergencia de riesgos, en un contexto de cambio climático.

La evidencia refleja con claridad la exposición de Centroamérica a amenazas globales, las que, además, se conjugan con vulnerabilidades socialmente construidas a lo largo de décadas. Al tiempo que arrastra déficits históricos como los altos niveles de exclusión social y desigualdad, el Istmo se ha convertido en el territorio más violento de América Latina y en una de las zonas más inseguras del mundo, con actores del crimen organizado cada vez más amenazantes. También es la región más expuesta al impacto del cambio climático, el “punto caliente” más prominente de los trópicos por ser la zona

“*Centroamérica está expuesta a amenazas globales, las que se conjugan con vulnerabilidades socialmente construidas a lo largo de décadas aunque con diferencias muy notables entre países*

del mundo potencialmente más vulnerable a sus impactos, a pesar de ser responsable de menos del 0,5% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero (GEI), con sustanciales diferencias entre países.

Dos sectores que sobresalen, tanto por su importancia económica y social como por su vulnerabilidad ante el cambio climático, son agricultura y energía. A mediano y largo plazos se prevé afectación de cultivos como maíz, frijol y arroz, fundamentales para la alimentación y la economía de muchos pequeños productores en la región. El periodo de auge económico mundial que precedió la crisis financiera fue una época de dificultades para Centroamérica por el incremento de los precios de commodities (alimentos e hidrocarburos) en el tanto no son de producción en la región. Por otro lado, en energía los retos apuntan en dos sentidos: la necesidad de reducir las emisiones de GEI en un marco de alta dependencia de hidrocarburos, y los problemas que puedan presentarse en la disponibilidad y manejo del agua para la generación futura de energía eléctrica (afectación del ciclo hidrológico e incrementos en eventos naturales extremos). Esto en una región que tiene de por sí importantes limitaciones para contar con la energía que requiere su desarrollo.



“Existen muchas oportunidades para la reconversión de la producción energética al aprovechar un marco y la escala centroamericana

Aunque los impactos del cambio climático en la región se dan en pago de una factura en gran parte ajena, la región también ha aportado degradación ambiental y deforestación, usos insostenibles de energía y desorden urbano, que no la eximen de responsabilidad global, y que han deteriorado la sostenibilidad ambiental de la región. En la década pasada, Centroamérica pasó de tener un balance positivo entre huella ecológica y biocapacidad, a tener uno negativo. Cambio que se explica, principalmente, por una dependencia energética generalizada de los hidrocarburos (44%), pero también por el uso de la leña (38%), especialmente en los países de menor desarrollo. La energía eléctrica aporta un 12%, aunque está en franco retroceso su producción con fuentes limpias, ya que pasó de 91% a un 63%, en poco menos de dos décadas a

partir de 1990. Apenas se comienza a utilizar fuentes eólicas y geotérmicas en tan solo dos países de la región.

La respuesta global necesaria ante el cambio climático es la reducción drástica de emisiones, adoptando nuevas tecnologías y haciendo más eficientes las actuales, y en esto el sector energético es clave (Stern, 2007). La demanda energética de los países en vías de desarrollo (cerca del 80% de la población mundial) tendría un crecimiento del orden del 4% o 5% anual. Esto lanza localmente el reto de lograr menos emisiones sin descuidar las necesidades de esta población muy lejanas a los niveles de consumo de los países desarrollados.

En este sentido, existen muchas oportunidades para la reconversión de la producción energética centroamericana y en las acciones regionales. La ventaja es que el camino ya se emprendió y se cuenta con un sistema eléctrico interconectado que ha adoptado pautas del mercado de compra y venta de energía, y avanzó en la creación de una empresa de generación y de plantas regionales de generación.

CENTROAMÉRICA: INDICADORES BÁSICOS. CIRCA 2010

PAÍS	MILES HABITANTES	% HOGARES EN POBREZA	KM ²	PIB PER CÁPITA US\$	PIB % REGIONAL	EMISIONES GEI PER CÁPITA 2006
Belice	303	41,3	22.966	4.461	0,9	3,9
Costa Rica	4.564	21,7	50.900	7.988	23,9	2,5
El Salvador	6.183	43,5	20.935	3.466	14,2	1,8
Guatemala	14.362	53,7	108.889	2.879	27,3	7,1
Honduras	8.046	66,2	112.088	1.969	10,5	9,2
Nicaragua	5.816	44,7	139.000	1.449	5,6	2,5
Panamá	3.504	25,8	77.082	7.261	17,6	3,3
Total	42.778		531.860		100	

Fuente: Programa Estado de la Región (2008, 2010) y Compendio Estadístico 2013.



BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA

Lavell A. y Lavell C. 2010. Riesgo, desastres y gestión del riesgo en Centroamérica 1999-2010. Ponencia para el Informe Estado de la Región 2010. <http://www.estadonacion.or.cr>

Cepal, 2009. Istmo centroamericano: las fuentes renovables de energía y el cumplimiento de la estrategia 2020. Ciudad de México. Comisión Económica para América Latina.

Olade 2012. Sistema de información de económica energética. Energía en cifras. Organización Latinoamericana de Energía. <http://www.olade.org>

Programa Estado de la Nación, 2008. Informe sobre el Estado de la Nación. <http://www.estadonacion.or.cr>

Programa Estado de la Región, 2008 y 2010. Informe Estado de la Región centroamericana. <http://www.estadonacion.or.cr>

Stern, N. 2007. The economics of climate change: The Stern review. Cambridge, Cambridge University Press.

(Ver bibliografía amplia en Programa Estado de la Región 2010: 607 a 610).

EXPECTATIVAS Y RECURSOS NATURALES: *Vaca Muerta* Y OTROS DESAFÍOS ARGENTINOS



Ernesto Cussianovich

Director asociado de la firma argentina Poliarquía Consultores

Estudios recientes sobre opinión pública y recursos naturales en la Argentina dan cuenta de algunos cambios interesantes en la percepción y el nivel de interés de la gente sobre este tema. Por un lado, advertimos una mayor atención de quienes responden sobre cuestiones relacionadas con la sustentabilidad, la necesidad del control público, o simplemente el cuidado del medio ambiente; como sucede en la mayoría de países de América Latina, los argentinos parecen estar cada vez más preocupados por los temas que puedan comprometer el futuro de su entorno, a pesar de que siguen prevaleciendo las respuestas guiadas más por la alarma y menos por el conocimiento. Por otro lado, se siguen manteniendo los viejos prejuicios y estereotipos sobre el rol de las empresas en la explotación de los recursos naturales, a lo que se suma la percepción de que los beneficios económicos de dichos recursos no llegan.

Hoy, en la Argentina, más del 90% de la población considera “muy” y “bastante” importante el cuidado del medio ambiente (Poliarquía, 2013). Este porcentaje funciona como una alarma contundente sobre el grado de preocupación de la gente. Esto ocurre aun cuando sabemos que la mayoría de la gente quizás todavía no entiende bien de qué se está hablando. Esto es así porque

“*En Argentina se mantienen los viejos prejuicios sobre el rol de las empresas en la explotación de los recursos naturales, con respuestas en las que prevalece más la alarma que el conocimiento*”

la contaminación, desde un punto de vista técnico, político o social, es un fenómeno complejo. Y lo es sin dudas para una porción importante de la población general.

Esta complejidad, la preocupación por el cuidado ambiental y el hecho que muchas comunidades sigan esperando respuestas sobre los beneficios económicos de la explotación

de los recursos naturales, nos han permitido identificar la emergencia de un conjunto de respuestas que podríamos definir como “gestos expectantes”: respuestas ubicadas en el limbo de la preocupación sobre el futuro de los recursos naturales, tanto en términos de los beneficios económicos como del resguardo ambiental. De alguna manera, son respuestas que hoy están sujetas o a la espera de datos y explicaciones creíbles o descifrables. Los gobiernos y las empresas en la Argentina (y en la región en general) deben ofrecer más y mejor información sobre sus acciones en resguardo del desarrollo y la sustentabilidad.

Recientemente se concluyó otro estudio de opinión pública sobre el nivel de conocimiento de los argentinos en relación a Vaca Muerta, uno de los yacimientos de recursos hidrocarbúricos no convencionales con mayor potencial en el mundo. Esos “gestos expectantes” aparecen de manera

“*Vaca Muerta ha generado una fuerte sobrevaloración de los beneficios económicos de corto plazo, a la vez que una expectativa menor que la esperada en cuanto a su impacto ambiental*”

muy clara. A casi dos años de haberse dado a conocer públicamente, el proyecto Vaca Muerta ha generado una fuerte sobrevaloración de los beneficios económicos que puede ofrecer en la corta duración, a la vez que una expectativa de su impacto sobre el entorno menor a la esperada.

Aunque de manera muy preliminar, hemos visto que en la cabeza de la gente la posibilidad del impacto económico que se supone traerá Vaca Muerta está soslayando la posibilidad del fuerte impacto ambiental que puede traer aparejado. Por ahora la expectativa de Vaca Muerta está más puesta en lo económico que en lo ambiental, aunque quizás esto cambie en los próximos años. Si hay decepción en lo económico, la preocupación ambiental crecerá abruptamente y si se cumplen algunas expectativas quizás también, aunque esto puede reducirse sensiblemente si empresas y gobierno mejoran su capacidad de demostrar que están haciendo las cosas bien o lo mejor posible.

En los relevamientos, el 62% de los argentinos reconoce que ha leído o escuchado algo sobre Vaca Muerta; se trata de un porcentaje importante de reconocimiento si se tiene en cuenta que en general para el común de las personas, un yacimiento de estas características es con frecuencia “invisible”. Más aún, de ese total, la mitad dice que sabe “mucho” y “bastante” sobre el yacimiento; la otra mitad dice que sabe “poco” y solo un insignificante 2% reconoce que no sabe “nada”. La popularidad de Vaca Muerta puede leerse como sinónimo de expectativa, aunque también es producto de otros atributos.



Para comenzar, no puede haber un mejor nombre para un yacimiento de este tipo. En América Latina se espera casi siempre que un yacimiento de este tipo lleve el nombre de un padre fundador de la patria, un general o un presidente. Hasta ahora no ocurrió y esperemos que no ocurra. Desaprovechar el nombre Vaca Muerta sería un despilfarro imperdonable.

Por otro lado, más importante quizás que el nombre son sus atributos intrínsecos. Se trata de la tercera formación de hidrocarburos no convencionales más grande del mundo localizada en poco más de 30.000 kilómetros cuadrados, lo que equivale a la superficie de la provincia argentina de Misiones. Si los recursos de Vaca Muerta alcanzan a cubrir las expectativas, el país podrá contar con

ingresos equivalentes a 20 veces su PBI. En efecto, del 62% que dice haber escuchado o leído, el 84% cree que el yacimiento tendrá un impacto económico “muy” (47%) y “bastante” (37%) significativo, y solo un 10% cree que tendrá “poco” o “nada”.

¿Por qué un porcentaje importante de habitantes cree que Vaca Muerta puede tener un impacto económico “muy” y “bastante” significativo? ¿Qué esperan de este impacto? ¿Cuál es la evidencia que tienen para responder con tanta contundencia? Las respuestas a estas preguntas, merecería un estudio más profundo sobre la percepción que tiene la población sobre el valor, el potencial o la escala de un yacimiento de este tipo. Por ahora la gente recibe noticias y más noticias, todas sobre la importancia histórica o la envergadura de esta potencial fuente de recursos energéticos.

Entonces, ¿a partir de qué momento comenzará la gente a reclamar que se pase de la información a la realidad? El año próximo, cuando resurjan las fuertes protestas de los ciudadanos por los cortes de energía, ¿aparecerán las expectativas creadas en tan poco tiempo sobre Vaca Muerta y la gente reclamará pensando en todo lo que ha escuchado sobre el yacimiento? Debe recordarse que los hidrocarburos en el país tienen la virtud de atraer y aglutinar los reclamos y protestas sectoriales de docentes, sindicatos de la construcción, comunidades de pueblos originarios, organizaciones defensoras del medio ambiente, etc. La visibilidad y expectativas de Vaca Muerta, ¿podrían amplificar más estas demandas?

Por otro lado, según hemos visto en encuestas y estudios cualitativos, en la última década la mayoría de los argentinos se inclinó con fuerza hacia la posibilidad de que los recursos naturales sean administrados por el Estado. Esto ocurre tanto para el caso del petróleo y el gas, como también para la minería. Esta tendencia se acentuó en el caso particular de YPF, empresa de fuerte raigambre en el imaginario nacional y con mucho peso en la percepción y las expectativas de la población sobre el abastecimiento energético. Como se

recuerda, en abril de 2012, tras la expropiación de la mayoría del paquete accionario de YPF, por entonces en manos de Repsol; más del 65% de los argentinos estuvo a favor de la medida y, un mes después, ese porcentaje aumentó hasta un 74%. En los comienzos de 2014, la opinión sobre el peso del Estado en la matriz energética parece más moderada, aunque un 51% de la población cree que el gobierno debe administrar la producción de petróleo y gas, y solo un 10% cree que debería ser asunto de las empresas privadas. No obstante, el 32% considera que debe ser una operación conjunta.

“ En la última década, la mayoría de los argentinos se inclinó hacia la posibilidad de que los recursos naturales sean administrados por el Estado. Hoy la opinión parece más moderada

Por otro lado, Vaca Muerta es una operación que requiere mucho capital y el gobierno actual ha expresado las limitaciones que tiene para hacerse de fondos propios para llevar adelante el proyecto. Por eso ha recurrido y tendrá que recurrir aún más a los aportes privados. No obstante eso, un 35% de la población cree que el gobierno tiene los fondos necesarios para ejecutar este megaproyecto. Asimismo, la explotación de recursos no convencionales como los de Vaca Muerta requiere de conocimiento y tecnología muy específica. En comparación con los Estados Unidos, la Argentina no cuenta aún con los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar adelante este emprendimiento en las mismas condiciones ventajosas de costos y beneficios. No obstante, el 52% de la población cree que estos recursos humanos y técnicos especiales para Vaca Muerta existen en el país.



Sin dudas, la influencia de la tradición y experiencia de YPF –la compañía estatal de petróleo– en la producción convencional y la gran cantidad de empresas nacionales y extranjeras que operan en el país, influyen en este optimismo.

Por otro lado, en el caso del daño ambiental que podría generar Vaca Muerta, se da una situación bastante inusual ya que, por alguna razón que hay que indagar en detalle, la población hoy parece estar dándole a Vaca Muerta tiempo y hasta cierto beneficio de la duda en lo que respecta al impacto que generará sobre el ambiente. Quizás el hecho que Vaca Muerta esté transcurriendo por etapas exploratorias, hace que la población esté a la espera de un poco más de información sobre cómo impactará cuando entre en la etapa de producción a escala. No obstante, debemos insistir que esto es muy específico para el nivel de conocimiento de la población general.

Los estudios de opinión pública nos dicen que, al contrario de lo que ocurre con otros casos, hoy solo la mitad de la población que escuchó sobre Vaca Muerta considera que el yacimiento generará mucho o bastante daño al medio ambiente. Nuevamente, en comparación con otros ejemplos de

industrias extractivas, estos números pueden considerarse como “tolerantes”, sobre todo si prevalece en el país un 90% de preocupación por el cuidado ambiental en la gente. Más aún, un 30% de las respuestas aseguran que Vaca Muerta tendrá “poco” impacto y un 5% que no tendrá impacto alguno. En esta parte, es interesante notar que un 13% se mantiene todavía neutral y expectante, “no sabe o no contesta”.

Más sorprendentes aún son los porcentajes de las respuestas referidas a la utilización de agua. Como es de esperarse, un 62% afirma que el yacimiento usará mucha y bastante agua; un 12% que será muy “poco” lo que use y un 3% que no usará agua. En este tema, sorprende que un tema tan sensible como este, genere que un considerable 23% reconozca que “no sabe y no contesta” al respecto, algo que hasta hoy no habíamos visto en otros estudios sobre la relación entre industrias extractivas y recursos hídricos.

¿Podrá Vaca Muerta mantener todos estos números cuando realmente comience a operar?

TRANSPARENCIA Y REPUTACIÓN

EN EL *sector extractivo*



Javier Martín

Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

No existe ningún sector que impacte tanto en el entorno como el de la industria extractiva. Su huella sobre el medio ambiente es connatural a su actividad y su efecto sobre la calidad de vida de las comunidades donde opera es también innato a su negocio. Con estos antecedentes es comprensible que el sector extractivo sea mirado con cierto recelo. Si a lo anterior añadimos que las riquezas generadas gracias a la actividad extractiva no suelen revertir en las poblaciones próximas, a nadie puede extrañar que estas empresas no gocen de buena reputación.

Como explica Belén Díaz, experta en industrias extractivas, a la revista Compromiso Empresarial: "Las empresas extractivas han disfrutado de barra libre a la hora de negociar las condiciones de los contratos y concesiones de explotación, márgenes de beneficios, etc., en situaciones de absoluta opacidad y falta de control. Por supuesto, también ha existido un interés en mantener esa situación de opacidad por parte de los gobernantes de los países productores para enriquecerse personalmente, pero ese hecho no puede servir de justificación" (Compromiso Empresarial, Nº 29, septiembre-octubre 2009).

Los responsables de RSC y sostenibilidad de las empresas extractivas suelen alegar que es mucho lo que se ha venido haciendo en los últimos años

“*La lucha por conseguir mayores niveles de transparencia en la industria extractiva ha sido larga y llena de obstáculos*”

para revertir la imagen de opacidad del sector y que, a pesar de los esfuerzos, la reputación sigue bajo mínimos. Es verdad que se han dado pasos importantes en los últimos diez años, pero todos los avances que se han producido tienen su origen en el trabajo de los grupos ac-

tivistas y las ONG, ayudados por los medios de comunicación, en ningún caso han sido inducidos por las propias empresas.

La lucha por conseguir mayores niveles de transparencia en la industria extractiva ha sido larga y llena de obstáculos. En el año 2002 se creó la plataforma Publish What You Pay (PWYP), gracias a la cual se lanzó la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (ITIE) en la Cumbre de Desarrollo de Johannesburgo del 2002. La ITIE fue una iniciativa importante que surgió para impulsar la transparencia y la responsabilidad en la gestión de los beneficios de las industrias extractivas, dificultar la corrupción y responder a la demanda ciudadana de que los beneficios reviertan a las comunidades. Aunque la Iniciativa consiguió despertar un enorme interés, la mayoría de las empresas extractivas ignoraron sus recomendaciones voluntarias, excusándose en que no podían publicar sus transferencias porque esa información era confidencial y podría perjudicarlas al desvelar su estrategia corporativa y sus ventajas competitivas. En realidad, nadie se creía que la información



TRANS PARENÇIA

“*El sector extractivo sigue percibiendo la transparencia como un obstáculo para su negocio en lugar de un elemento estratégico para mejorar su reputación y reforzar su competitividad*”

sobre transparencia en los pagos pudiese poner en peligro la estrategia de las empresas, y, si esa eventualidad se diese, existían muchas formas de hacer pública la información sin comprometer la estrategia.

Ante la falta de eficacia en impulsar un cambio real, muchas organizaciones, encabezadas por Publish What You Pay y Global Witness, empezaron a reclamar una regulación legal de la transparencia en los pagos. El primer país que dio un paso adelante a favor de la regulación fue EE.UU. En agosto de 2012 el Congreso estadounidense aprobó la sección 1504 de la Dodd-Frank Acts que exigió que las empresas de gas, petróleo y minerales hicieran públicos los pagos realizados a los gobiernos en los proyectos relacionados con la extracción comercial de recursos naturales. En octubre de 2011 la Comisión Europea se unió a este movimiento al modificar las Directivas de Transparencia y Contabilidad. El 9 de abril del pasado año el Consejo y el Parlamento europeo exigieron a todas las grandes empresas de petróleo, gas, minería y forestales hacer públicos todos los pagos realizados a los gobiernos en proyectos valorados en más de 100.000 euros, incluyendo impuestos, regalías y tasas por licencias en cualquier país donde operen.

Se trata de un hito importantísimo en la promoción de la transparencia que, como explica Helena Ancos (Compromiso Empresarial, N° 47, julio-agosto 2013), no ha estado exento de obstáculos. Así, por ejemplo, la industria extractiva trató de conseguir, sin resultado, que la información sobre los pagos se realizase de manera agregada, en lugar de pormenorizada por operación; así mismo, intentó que el umbral de la información de pagos se situase en un millón de dólares, en lugar de los 100.000 euros finalmente aprobados; y, por último, que se impidiese la publicación de la información en aquellos países que estuviese expresamente prohibida por la legislación local, el llamado tyrant veto. Ninguna de estas reclamaciones fue atendida, lo que pone de manifiesto la firmeza de los reguladores y el reconocimiento cada vez mayor de las prácticas de transparencia para luchar contra la corrupción por parte de grandes sectores de la sociedad. Por grandes sectores de la sociedad a excepción del sector extractivo, que sigue percibiendo las demandas de transparencia como un obstáculo para su negocio en lugar de un elemento estratégico para mejorar su reputación y reforzar su competitividad.

Si la extracción supone sacar a la luz algo que está hundido, inmerso o sepultado, las empresas extractivas tienen que ser conscientes que la transparencia en la información constituye una parte consustancial de su negocio.



THE *TRUST* Investment



Peter Block

Partner at NATIONAL Public Relations

In April 2013, the Fort McKay First Nation (FMFN) announced it would appeal a decision by the Alberta Energy Regulator to approve the Dover Commercial Project. Dover is an oil sands development located in northeast Alberta, Canada, operated by Brion Energy and majority-owned by a subsidiary of Petro China. The First Nation wanted the project to include a 20-kilometer buffer that would protect traditional territory. While this news may almost seem commonplace in an era of local opposition to resource development projects anywhere in the world, this was different and unexpected.

Assuming resource development is always done in opposition to the local community is an “easy way out.” It is almost easier to plan around a community than it is to work together to gain support, but long term success will only come if the community grants its permission, and that was the path taken by Brion Energy. In late February 2014, an agreement was reached between FMFN and Brion, and while details were not disclosed, it again demonstrates that resource development can occur with community support, and enhance the likelihood of long-term success.

It’s neither easy nor pretty, but the alternative to genuine engagement is far worse.

“*It’s neither easy nor pretty, but the alternative to genuine engagement is far worse*”

Canada has the third-largest oil reserves in the world, with 97% of those reserves located in the oil sands, which are found in three deposits in Alberta. Energy exports are an important component of Canada’s economy, totalling \$110 billion in 2012, or approximately 6% of Canada’s total gross domestic product and roughly 25% of total exports. All of the players – Industry, Aboriginal/First Nations and Government – have built up considerable expertise in working together to get to this level of activity.

Unfortunately, there has been growing tension between the parties as development has picked up pace. The fight between protecting the environment and a traditional way of life appears to be running headlong into the economic benefits of continued development.

Through this, FMFN has managed to carve a well-earned reputation as a First Nation ready to co-exist with resource development. The First Nation is located near six major energy projects, including those owned by Total, Suncor and Shell, so its experience is well beyond the theoretical.

For more than 25 years, the Fort McKay Group of Companies has been servicing the oil sands industry. The range of businesses is broad, from earthworks and logistics to environmental services and land leasing operations. This successful multi-million

“As high as that investment can be, it is likely to be dwarfed by the costs and additional risks associated with not bringing the parties to the table

dollar business is 100% owned and controlled by the FMFN, employs over 800 people and earns revenues of more than \$100 million a year.

The FMFN is clear on its approach to development:

The FMFN believes the practice and preservation of our traditional ways of life can occur simultaneously alongside continuous and responsible oil sands development. This philosophy has allowed the FMFN to enhance our community's social and economic conditions through effective partnerships with industry and government. We are known for our good working relationships with the surrounding oil sands companies. FMFN strives to balance resource development with protecting the health of our community and the environment.

[<http://www.fortmckay.com/>]

The economic benefits that have been shared in Fort McKay are clear to all who visit. Unemployment is almost non-existent and modern new homes are being built in this isolated, rural location. The FMFN is often held up as an example of how development can proceed with the support of local indigenous populations.

Douglas Eyford, the Government of Canada's special representative on West Coast energy infrastructure, met with more than 80 Aboriginal communities in his research on getting greater participation by indigenous peoples in resource projects and his observations can serve as a checklist for all involved in resource development.

- Build effective relationships through sustained engagement
- View natural resource development as being linked to a broader reconciliation agenda
- Aboriginal communities will consider supporting natural resource development if it is undertaken in an environmentally sustainable manner; and
- These projects would contribute to improving the socio-economic conditions of Aboriginal communities

Underlying all of these points is the requirement for trust between the parties. Given the not-so-healthy history that has characterized relations between Aboriginals, Industry and Governments throughout the world, it is important to work hard at creating that level of trust. As David Collyer, President of the Canadian Association of Petroleum Producers has noted, business often wants to move quickly with projects while “First Nations want to take the time. And we need to understand that there's a need to take the time to develop the relationship, to build the trust.”

One of the necessary pre-conditions for trust is transparency. This includes details about energy development, environmental sustainability, and to enhance understanding of and participation in pipeline and marine safety. Dialogue around projects is important, but broader dialogue and inclusion is necessary as well and that is where governments can play a greater role. The issues at play are often larger than a single project and include matters well beyond the control of a proponent for a single resource project. Governments must be active throughout the economic development process.



This recipe for success is far from new. In its ground-breaking work on the issue of sustainable development, the World Commission on Environment and Development (“the Brundtland Report”) laid out a similar course of action almost 30 years ago:

Making the difficult choices involved in achieving sustainable development will depend on the widespread support and involvement of an informed public and of NGOs, the scientific community, and industry. Their rights, roles and participation in development planning, decision-making, and project implementation should be expanded.

It is not always easy to engage relevant parties. Often with limited resources and substandard infrastructures, Indigenous peoples are challenged to navigate the demands of major corporations and engage in much needed economic development, while paying heed to the social, environmental and health concerns of the community and future generations. Add to this the outright opposition

to resource development by several Indigenous peoples, and there can be considerable resistance to participating. Industry is reluctant to lose control of a project and share commercially sensitive information. And governments are not usually keen to set forth on initiatives that may take years to bear fruit and only directly impact relatively few people.

Despite the challenges, long-term success requires the up-front investment of time and effort by all parties. As high as that investment can be, it is likely to be dwarfed by the costs and additional risks associated with not bringing the parties to the table. As those associated with the Dover Commercial Project know, it is also the right way to build trust.



RECURSOS NATURALES, ENTRE LA *bendición* Y LA *maldición*



Consuelo Álvarez de Toledo Directora del Campus América Latina

Borja Basagoiti Subdirector Financiero Internacional de la Universidad Internacional de La Rioja

Los recursos naturales son una bendición se mire por donde se mire para Latinoamérica. Eso sí, para que se conviertan en un beneficio para un país, y no en una maldición, su explotación debe ir acompañada de un conjunto de políticas públicas adecuadas. Históricamente los países de América Latina han tenido esa bendición de los recursos naturales pero se han visto lastrados por la maldición de malas e inadecuadas políticas públicas.

El conocimiento de las circunstancias económicas y sociales en torno al aprovechamiento de los recursos naturales es imprescindible para una correcta toma de decisiones, como se indica en el Campus América Latina, recién presentado por Infolatam, UNIR (Universidad Internacional de La Rioja) y d+i LLORENTE & CUENCA.

Efectivamente, Latinoamérica puede considerarse como una región bendecida por los recursos naturales, los cuales se han convertido en un gran activo y una ventaja comparativa: posee el 20% de la superficie de bosques, un tercio de la superficie mundial cultivable y de las reservas de agua dulce, el 31% de la producción mundial de biocombustibles, el 47% de la producción mundial de cobre y el 48% de la producción mundial de soja.

“*Latinoamérica puede considerarse como una región bendecida por los recursos naturales, los cuales se han convertido en un gran activo y una ventaja comparativa*”

Son cifras que, en sí mismas, apabullan y a las que hay que añadir el 65% de las reservas mundiales de litio, 42% de plata, 38% de cobre, 33% de estaño, 21% de hierro, 18% de bauxita y 14% de níquel. También cabe destacar las reservas petroleras: tiene un tercio de la producción mundial de bioetanol, cerca de 25% de biocombustibles y 13% de petróleo.

Pero esa bendición ha ido acompañada tradicionalmente por una serie de maldiciones: excesiva volatilidad debido a la poca diversificación exportadora así como alta dependencia de sus materias primas. Esa dependencia de la región con respecto a sus materias primas sigue siendo muy alta (de más del 50%) aunque haya caído desde el 86% en los 70. En 2010, por ejemplo, casi un 25% de los ingresos fiscales de los países de la región derivaban de las materias primas, frente al 9% de los países desarrollados.

Por lo tanto, la clave para que una abundancia en recursos naturales sea el pilar de un desarrollo sustentable, un crecimiento económico sano y que sus externalidades contribuyan a construir una sociedad con menos desigualdad y menos pobreza se encuentra en que exista una decidida voluntad política para explotar, de una forma racional, esos recursos naturales.

“Ha faltado voluntad política y un consenso sociopolítico, entre las principales fuerzas y partidos, para diseñar una verdadera política de Estado en torno a la explotación de los recursos naturales

En esta década dorada del crecimiento latinoamericano (2003-2013) los recursos naturales han servido para enlazar crecimiento con equidad ya que ese crecimiento económico y la abundancia de recursos permitió impulsar políticas de gasto social altamente expansivas. Pero este ciclo no se ha aprovechado para construir economías más productivas, ni para elevar la competitividad de la economía regional.

Ha faltado voluntad política y un amplio consenso sociopolítico a escala nacional entre las principales fuerzas y partidos, a fin de diseñar una verdadera política de Estado en torno a la explotación de los recursos naturales. El objetivo final no es otro que crear y preservar el “proyecto-país” del vaivén propio de las coyunturas electorales o los intereses partidistas y sectoriales.

Esas políticas públicas deben tener como objetivo apoyar la diversificación de las exportaciones y la modernización económica (apostando por las infraestructuras y la introducción de valor añadido en las exportaciones por medio, por ejemplo, de la generación de innovación tecnológica). Esa diversificación de las exportaciones es un elemento vital para eludir los bruscos cambios de los precios internacionales.

Algunos países de América latina no solo dependen en exceso de las exportaciones de recursos naturales sino que esa dependencia, en ocasiones, es de un solo commodity. Más de la mitad de las exportaciones de Trinidad y Tobago (87%), Venezuela (81%), Bolivia (63%), Chile (55,7%) y

Ecuador (55%) están vinculadas a estos recursos. Mientras que en otras economías ese porcentaje es inferior, aunque continúa siendo elevado, como en Guyana (42%), Perú (32,9%), Colombia (23,9%) y México (15,8%).

Así pues, la diversificación y la modernización son la base sobre la cual construir economías más eficientes, respetuosas con el medio ambiente, productivas y competitivas cuyas exportaciones (basadas en recursos naturales o en manufacturas) contengan un alto valor agregado y estén amparadas bajo el paraguas de unas políticas públicas saneadas en cuanto a sus niveles de endeudamiento y déficits públicos.

Países como Brasil, México, Chile o Perú, entre otros, ven marcadas sus economías por el aprovechamiento de los recursos. Tras la crisis mundial en 2008-2009, América Latina está llevando la actual tormenta económica de forma relativamente buena.

El factor clave ha sido la conexión asiática. América Latina es rica en recursos naturales. Y los países asiáticos, sobre todo China, son grandes compradores de materias primas. El consumo de China de cobre, soja y aceite, entre otros productos primarios, ha hecho aumentar los precios.

El auge en precios en materias primas ayudó a países latinoamericanos a aumentar reservas extranjeras y reducir desequilibrios tradicionales fiscales, creando un círculo virtuoso de crecimiento económico. Pese a todo, las economías centroamericanas y la mayoría de los países del Caribe, que son importadores netos de bienes primarios, se han visto afectados negativamente por el incremento de los precios.

COSTE *POLÍTICO* Y RENTABILIDAD *económica* Y *social*



Juan Rivera

Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA en México

Muchos lectores de *UNO* probablemente no conozcan a Rex Tillerson. Es el CEO de Exxon Mobil Corporation, una de las primeras y más rentables compañías de gas y petróleo del mundo, con un valor de mercado de 417.000 millones de dólares y operaciones de exploración y producción en todo el mundo. El propio Sr. Tillerson hizo bueno el dicho de “NIMBY-Not in my Backyard” el pasado febrero cuando se opuso, durante una junta vecinal en el municipio de Texas donde reside, a la instalación de una torre de agua cuya operación tenía que ver con una operación de extracción de gas shale, un negocio que pesa mucho en el portafolio de Exxon. Hace un par de años, en la revista *Fortune*, Tillerson afirmaba que mientras en otros países sus operaciones eran bien recibidas por la contribución al desarrollo social y económico, en Estados Unidos afrontaban una oposición que decía no entender.

Este hecho refleja lo sensible que son las relaciones comunitarias para los operadores de gas, petróleo y otros recursos naturales. También lo complejo de lidiar con situaciones de microgestión y fragmentación a la hora de obtener autorizaciones administrativas, donde el coste político de las decisiones condiciona proyectos con gran impacto en el desarrollo de una determinada comunidad. Pero dejando de un lado este episodio, sí que me gustaría ir un poco más allá.

“ *Cualquier compañía que explota recursos naturales en cualquiera de sus formas tiene una incidencia destacable en el entorno social donde opera*

En primer lugar considerar el sector y la industria en su configuración más amplia, dado que cualquier compañía que explota recursos naturales en cualquiera de sus formas (ya sean minerales, solar, eólica o de otro tipo; sean más o menos limpias, ecológicas o no) tiene una incidencia destacable en el

entorno social donde opera, aunque bien es cierto que en diferente escala. No obstante, a todas se les exige el mismo celo a la hora de manejar sus instalaciones, y muchas veces –casi siempre– lo superan ampliamente.

Con el paso de los años, las empresas aprendieron a reconocer en esta exigencia una ventaja competitiva de cara a proyectar su reputación en el mercado, a la hora de poner en valor sus operaciones con las autoridades e instituciones. A la hora de exigir contraprestaciones lógicas y razonables por su contribución a la sociedad y a la economía.

Muchas compañías decidieron –a la hora de enfrentar el debate– apostar por el interés particular en detrimento del general. Otras decidieron esconderse tras una industria cuya firmeza en la defensa de ciertos argumentos era endeble y poco convincente, algo habitual en organismos empresariales donde la voluntad general ejerce de contrapeso a la determinación y la acción decidida.



“ *Esta es una carrera de fondo donde la planificación a largo plazo tiene retornos concretos y tangibles* ”

En segundo lugar, nos encontramos con el dilema eterno en la negociación con las autoridades políticas. Se trata de la presión que ejercen las compañías a la hora de elevar el coste político de la decisión, pero también de la capacidad para detectar otros asuntos en la agenda que puedan obrar como pieza de intercambio.

Existe un debate abierto en el mundo sobre las fronteras del interés público y el privado. La legitimidad del estado, a la hora de defender el interés general y social de los ciudadanos, se enfrenta a las compañías que defienden un *modus operandi* que aboga por el progreso social y económico. Muchas veces hay territorios de encuentro, razonables y sensatos, donde la oposición de pequeños grupos a veces juega en contra. Ese es el camino a explorar y requiere de un entendimiento de las posiciones de ambas partes. Igualmente requiere de pedagogía del uno y el otro lado, algo ausente cuando actuamos con prisa y urgencia.

Por último, y de forma complementaria al trabajo de los medios de comunicación como órgano de control social de políticos y empresas nos encontramos con la opinión pública. Si ayer eran las marchas y movilizaciones, hoy son las redes sociales las que actúan de alarma o amplificador de las preocupaciones de la población, tensionando, muchas veces de forma irracional, el debate público y empujando a actuar de forma no deseada.

La casuística que enfrenta una empresa de recursos naturales a la hora de enfocar un proyecto es compleja y variada. No existe un manual de uso común que utilizar. Lo principal es entender al detalle las inquietudes y posiciones de cada grupo de interés (comunidades, inversores, gobierno, políticos, empleados) y saber ecualizar adecuadamente las necesidades de forma que tengamos un relato coherente y sin estridencias, evitando un daño irreparable a nuestra reputación.

Igualmente, el análisis de los hechos debe ser objetivo y carente de estridencias y emociones. El asesoramiento externo facilita esta labor, pues muchas veces las compañías o actores políticos tienen una implicación desmedida en ciertos proyectos que hace perder la visión racional de las cosas. Tendemos a magnificar los acontecimientos o a pasar por alto situaciones que definitivamente suponen un punto crítico en el proceso.

Por último, señalar que esta es una carrera de fondo donde la planificación a largo plazo tiene retornos concretos y tangibles. No se trata de escenarios donde los recursos tácticos de corto plazo o la prestidigitación mediática nos permitan salir airosos. A veces habrá éxito en términos de imagen percibida, pero no tanto de reputación establecida.



PREMIOS *conseguidos* POR *UNO*



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

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 **diecisiete socios y 330 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, Chile, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, 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; **Ad Hoc** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. 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
jalloriente@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

Lagasca, 88 - planta 3
28001 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
mmartins@llorenteycuenca.com

CARLOS MATOS
Socio
cmatos@llorenteycuenca.com

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

MARÍA ESTEVE
Directora General
mesteve@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
Socio y 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

CAYETANA ALJOVÍN
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

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

México

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
cbuevas@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

Río 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
jalloriente@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

CLAUDIO RAMÍREZ
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

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

PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

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

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Centro de Ideas
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com

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

WWW.REVISTA-UNO.COM

