

2014 n° 15

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



LA ALIANZA
del Pacífico

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

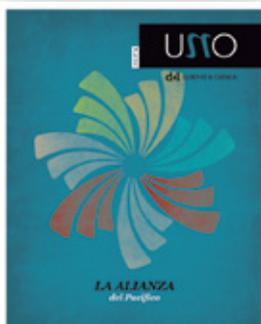
IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, enero 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
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2014 N° 15

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

6

LA ALIANZA
del Pacífico

9

LA **OCTAVA**
ECONOMÍA DEL *mundo*:
INCLUIR PARA **crecer**

11

APOYANDO LA APERTURA
COMERCIAL, LA SEGURIDAD
jurídica Y LA VOCACIÓN
asiática

15

APERTURA EN **COLOMBIA**:
competir PARA **crecer**

17

ALIANZA DEL **PACÍFICO**:
AMPLIO ESPACIO DE
integración

21

LA **INDEFINICIÓN**
exterior DE *España*

25

OPORTUNIDADES
Y **TAREAS** CON *sentido*
DE **urgencia**

27

LA **SEGUNDA APERTURA**
Económica EN *Colombia*

29

UNA **ALIANZA** QUE
beneficie AL *ciudadano*

33

LA **ALIANZA** DEL *Futuro*

37

LOS **RETOS** DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA **latinoamericana**

41

ES **NUESTRA hora**

45

PREMIOS
conseguidos POR *UNO*

46

LLORENTE & CUENCA



Ollanta Humala

Presidente Constitucional de la República del Perú y Presidente Fundador del Partido Nacionalista Peruano. Fue agregado militar en Francia y en Corea del Sur. Estudió una Maestría en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) sobre Defensa Nacional y culminó con éxito una Maestría en Ciencias Políticas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El Presidente Ollanta Humala es uno de los principales líderes e impulsores de la Alianza del Pacífico, junto con los Presidentes de México, Colombia y Chile, con los que ha llevado a este bloque económico a convertirse en la octava economía del Mundo.



Mariano Rajoy

Político español, líder del Partido Popular y Presidente del Gobierno de España desde diciembre de 2011. Previo a su nombramiento como Presidente del Gobierno, fue líder de la oposición parlamentaria durante los dos mandatos (2004-2008 y 2008-2011) del gobierno socialista. Anteriormente, sirvió como ministro en los gobiernos de José María Aznar en diversas carteras entre 1996 y 2003, y como vicepresidente del Ejecutivo de 2000 a 2003.



María del Mar Palau

Viceministra de Desarrollo Empresarial, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Magíster en Economía, tiene amplia experiencia en temas como estrategia corporativa, negociaciones internacionales, comercio exterior y gerencia de proyectos. Palau se ha desempeñado como Directora Nacional de Estrategia en la Asociación Nacional de Empresarios (Andi), gremio donde también ocupó el cargo de Directora Ejecutiva de la Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Ha estado vinculada al Programa de Transformación Productiva (PTP) del MinCIT y a la Universidad de Los Andes, donde gerenció un proyecto financiado por el BID en el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (Cede).



Álvaro Jana

Dirige DIRECON desde junio de 2012. Es abogado de la Universidad Diego Portales, con posgrado en Derecho en Estudios Legales Internacionales con especialización en Derecho Comercial Internacional en la Georgetown University. En su trayectoria académica, destaca como profesor de Resolución de Controversias del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile y del Centro para América Latina de la Universidad de Heidelberg. Encabezó el Departamento OMC de DIRECON (2002 y 2003); fue Asesor Jurídico del Departamento de Política Comercial de la OMC (2001-2002) y Asesor Legal de los Acuerdos de Complementación Económica entre Chile-Colombia y entre Chile y Mercosur. Como Director de DIRECON, ha llevado a cabo las negociaciones con la TPP y con la Alianza del Pacífico.



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.



Christian Laub

Presidente de Directorio de la Bolsa de Valores de Lima y Gerente General (CEO) de Credicorp Capital, unidad regional de Banca de Inversión del Grupo Credicorp. Anteriormente, fue responsable de la División de Banca Corporativa del Banco de Crédito. Ha sido Gerente del Área de Finanzas Corporativas y del Área de Mercado de Capitales del Banco de Crédito, Gerente General de Credifondo SAF y Asociado en el área de Administración de Activos del Atlantic Security Bank. Es Bachiller en Economía de la Universidad del Pacífico y tiene un MBA de la Universidad de Harvard.



Martín Gustavo Ibarra

Presidente de Araújo Ibarra & Asociados. Abogado Socio Economista de la Universidad Javeriana. Realizó estudios de Derecho Comparado en la Universidad de Texas en Dallas y de Promoción de Exportaciones en el ICE de Italia. Participó en la misión del Banco Mundial que creó las zonas económicas especiales de China en 1983. Igualmente, ha ayudado a la reestructuración de los mecanismos de comercio exterior y zonas francas en la mayoría de los países de América Latina y algunos países de Asia y África. En 2004, recibió el premio *Lifetime Achievement Awards*.

QUIÉNES **SON**

LOS **colaboradores**



Pilar Velasco

Periodista de la Universidad de Chile y MBA de la Adolfo Ibáñez School of Management, Miami, EE.UU. Es socia directora de Extend Comunicaciones. Fue secretaria de prensa durante el mandato del Presidente de la República Patricio Aylwin (1990-1994), experiencia que le entregó profundo conocimiento del desempeño de entidades públicas y la relevancia de trabajar su relación con el mundo privado. Como socia directora de Extend, ha liderado múltiples estrategias y campañas de comunicación diseñando planes y acciones de cara a autoridades, actores sectoriales relevantes y ciudadanía, en distintas etapas y necesidades comunicacionales de empresas, entidades y proyectos.



Marilú Velasco

Periodista de la Universidad Católica de Chile. En 1991, fundó Extend Comunicaciones, empresa que en 23 años se ha convertido en líder de las comunicaciones corporativas en Chile y de la que actualmente es gerenta general. Tiene vasta experiencia en el diseño y ejecución de estrategias eficaces de comunicación para compañías nacionales e internacionales, y en manejo de crisis para empresas, organizaciones sociales, ministerios e instituciones de diversa naturaleza, esfuerzos que han contribuido a acompañar oportuna y responsablemente tanto sus estrategias de negocio como la construcción de una relación sólida y validada con diferentes stakeholders.



Raúl Rivera

Autor de "Nuestra Hora: Los Latinoamericanos en el Siglo XXI" (Pearson), un libro que derriba numerosos mitos sobre América Latina y llama a los latinoamericanos a unir fuerzas en torno a un proyecto regional a la altura de sus posibilidades. Fundador de la Fundación Avonni, que otorga los Premios Nacionales de Innovación junto al gobierno chileno, de la Fundación Mentores por Chile y de TNX, la empresa líder de Telecom Expense Management en América Latina; es también director de Principal en América Latina. Durante los años 80 y 90, lideró la expansión de Boston Consulting Group en San Francisco, Iberia y América Latina.



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. Comenzó su carrera profesional en IBM y ocupó diversas posiciones en una multinacional americana 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.



María Esteve

Directora General de LLORENTE & CUENCA en Colombia. Cuenta con una gran experiencia en las áreas de Comunicación de Crisis y Asuntos Públicos, como resultado de su trayectoria en varias firmas de comunicación y empresas privadas. María se incorporó a LLORENTE & CUENCA en julio de 2013, tras haber ocupado la Dirección de Comunicación Corporativa de CorpBanca, donde permaneció dos años. Es Comunicadora Social de la Pontificia Universidad Javeriana.



Fernanda Vicente

Emprendedora Serial, CEO de Inittia, Directora de Viral, Directora de 101 Monkeys, Vice Presidenta de la Asociación de Emprendedores de Chile (Asech) y Presidenta de Mujeres del Pacífico. Panelista del Programa Faro Empresarial de Radio Agricultura de Chile y charlista sobre Emprendimiento e Innovación. Ha vendido dos empresas, BCBG Max Azria Chile y Amélie, planta de productos alimenticios. Licenciada en Estética de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Diego Portales. Cuenta con estudios de especialidad en *Marketing Communication and Tech Products and Services* de la Universidad de California.

LA ALIANZA
del Pacífico





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

No hace mucho escribí en un artículo que publicó el diario *El País* que “cualquier país europeo –y, especialmente, España– cometería un grave error de juicio si persistiera en la consideración de América Latina como una región homogénea en lo económico, social y político por el solo hecho de que sus diferentes países estén estrechamente vinculados por el idioma, la cultura y su potencialidad de crecimiento y desarrollo. Esta visión poliédrica de América Latina interesa de manera especial y urgente a las inversiones empresariales y a los Estados que busquen intercambios comerciales”.

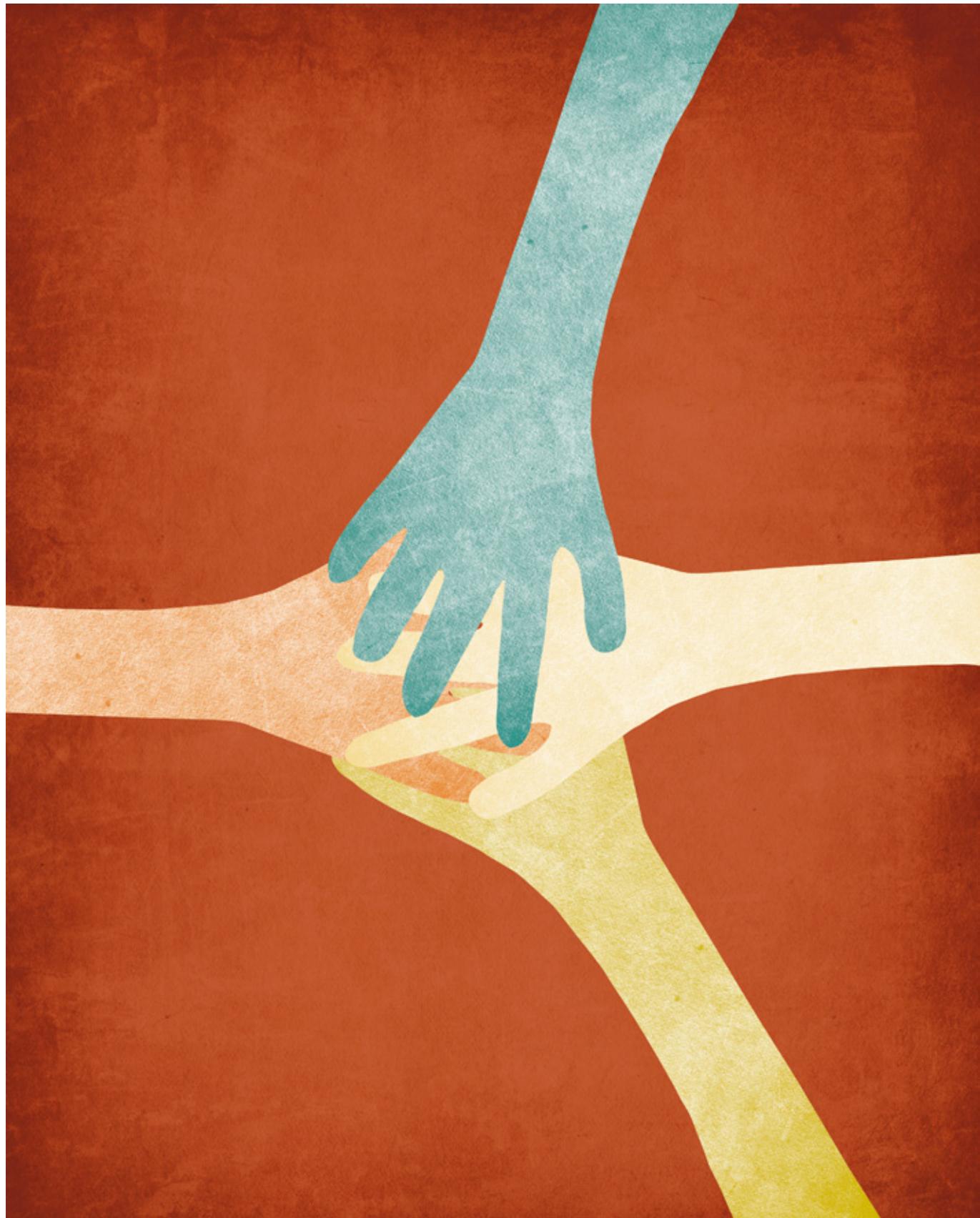
El factor que altera la, hasta el momento, homogeneidad sudamericana es la formación de bloques, algunos enfrentados, y otros, mixtos, que hacen más compleja la morfología política y económica de la región. Los Estados son, en último término, los que crean las condiciones habitables de un mercado propicio o no para la inversión. Más allá de una visión economicista, el mercado crea condiciones también para el desarrollo de sociedades democráticas porque incentiva la formación de clases medias que, a su vez, son el factor reproductor de una cultura política para controlar los poderes públicos, sancionar ética y legalmente la corrupción y ganar derechos sociales y políticos. Los países que formen Estados en los que la seguridad jurídica sea vertebradora de la economía de inversión –de manera singular, para garantizar aquellas inversiones a largo plazo con aportación intensiva de capital y tecnología– progresarán también en su institucionalización y, en consecuencia, en su estabilidad.

“*Los Estados son, en último término, los que crean las condiciones habitables de un mercado propicio o no para la inversión*”

La Alianza del Pacífico, que centra el contenido de este número de UNO, es un buen ejemplo de esto. Un bloque comercial (Chile, Colombia, México y Perú) que surgió en 2011 tras la Declaración de Lima y que, con sistemas políticos que tienden a converger en unos mismos valores y principios, pretende la integración regional, el desarrollo de la competitividad, el crecimiento y la libre circulación de bienes, servicios y capitales. Los cuatro Estados integrantes representan nada menos que el 50% del comercio de la región, con exportaciones de 556.000 millones de dólares e importaciones de 551.000 millones, ambas cifras correspondientes a 2012. La Alianza del Pacífico sería, desde una consideración hipotética, la octava economía del mundo con más de 200 millones de ciudadanos y el 40% del PIB de Latinoamérica.

Este nuevo número de UNO cuenta con un plantel muy distinguido de colaboradores de los países de la Alianza del Pacífico y de países observadores como España. Agradecemos la contribución de todos y, muy especialmente, la del Presidente Ollanta Humala (Perú), la del Presidente Mariano Rajoy (España), la del Director General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, Álvaro Jana y la de la Viceministra de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, María del Mar Palau.

Espero que lo disfruten.



LA OCTAVA ECONOMÍA

DEL *mundo*: INCLUIR PARA *crecer*



Ollanta Humala

Presidente de la República del Perú

El potencial económico de la Alianza del Pacífico y la rapidez con la que ha desarrollado toda una plataforma de cooperación entre los países que la conformamos, ha convertido a este bloque en la octava economía del mundo y eso no es poca cosa.

Podemos decir que conformamos además la séptima potencia exportadora a nivel global, llegando a los US\$10 mil de Producto Bruto Interno (PBI) per cápita anual en promedio; representamos el 50% del comercio de la región, habiendo recibido además en el 2012 más de US\$70 mil millones en inversión extranjera, lo que representa el 41% del total de la región.

Asimismo, hemos logrado asegurar el 100% de la desgravación arancelaria entre nuestros países, así como un acuerdo comercial que incluye varios capítulos de acceso a mercados entre los que se encuentran: reglas de origen, facilitación comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos, compras públicas, servicios transfronterizos, telecomunicaciones, servicios marítimos, servicios aéreos, comercio electrónico, inversión y mecanismos de solución de controversias. Esto constituye una sólida plataforma, institucional y jurídica, que asegura la estabilidad

“Es fundamental que el crecimiento económico vaya de la mano con la implementación de políticas articuladas y orientadas por resultados, destinadas a reducir la desigualdad y dar oportunidades a la población más vulnerable

para el ingreso de más inversiones.

Con estas iniciativas estamos propiciando mayores intercambios regionales e inversiones para mejorar nuestra competitividad en beneficio de nuestras poblaciones, además de explorar oportunidades comerciales en regiones y economías de alto crecimiento en el mundo, lo que nos permitirá afrontar de manera consolidada la marcada crisis global que se está viviendo.

Todo esto resulta más que alentador para el Perú, impulsor de esta Alianza, luego de haber pasado por años muy duros. Hoy cosechamos el esfuerzo de aquel inmigrante andino que llegaba a la capital a forjar sus sueños con un puesto ambulante. Hoy somos el empresario que exporta y da trabajo a otros peruanos. Hoy somos una de las economías de mayor crecimiento de los últimos 20 años a nivel mundial. Hoy ya formamos parte de la octava economía del mundo.

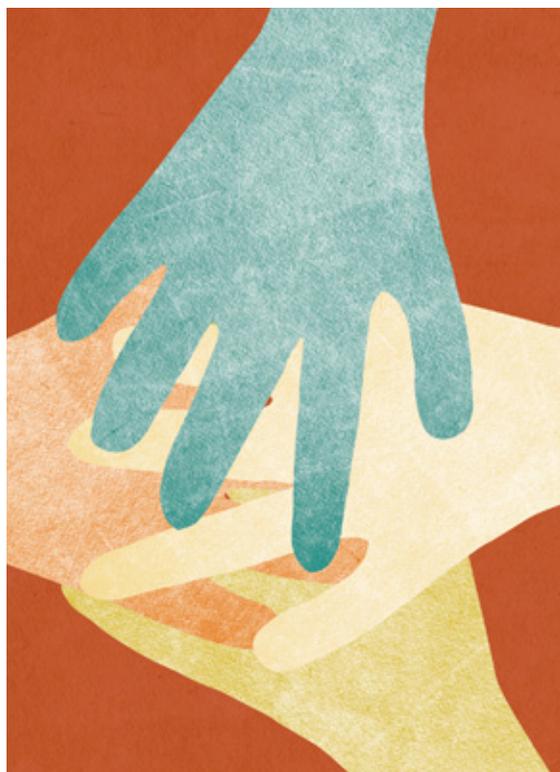
Sin embargo, el crecimiento económico por sí mismo no garantiza la inclusión social de la población más pobre y vulnerable que no se ha visto beneficiada significativamente en relación al resto de la población.

Para que la disminución de la tasa de pobreza continúe y se consiga la inclusión social es fundamental que el crecimiento económico vaya de la mano con la implementación de políticas articuladas y orientadas por resultados, destinadas a reducir la desigualdad y dar oportunidades a la población más vulnerable. Estas políticas no solo son indispensables para asegurar que la población excluida pueda beneficiarse del crecimiento económico, sino que fijan las bases para que este crecimiento sea sólido y sostenible.

La inclusión social permite mejorar la competitividad de nuestro capital humano que sostiene la productividad de la economía, permite dinamizar y crear nuevos mercados, generar un entorno más atractivo para la inversión privada, alcanzar mayores tasas de ahorro y de inversión, y generar los ingresos fiscales que respalden el gasto social (inversión para la inclusión social).

El país que queremos es un país próspero, donde todas las peruanas y peruanos, sin distinción, puedan disfrutar los beneficios del crecimiento de manera digna, segura y con libertad. Por eso, el firme compromiso de nuestro gobierno es por la inclusión social. Sólo en la medida en que más peruanos y peruanas se integren como ciudadanos plenos al progreso del país, podremos conseguir el desarrollo. Ya no se trata solo de crecer para incluir, sino también, incluir para seguir creciendo.

Para mi gobierno, es una prioridad mantener en marcha este círculo virtuoso.



“ Para el gobierno, es una prioridad mantener en marcha el círculo virtuoso que forman el crecimiento y la inclusión, implementando y fortaleciendo la Política de Desarrollo e Inclusión Social

LA SEGURIDAD **jurídica** Y LA VOCACIÓN **asiática**



Mariano Rajoy

Presidente del Gobierno de España

Como Presidente del Gobierno, es una gran satisfacción escribir en la revista de la primera consultoría española y latinoamericana, que pertenece al Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE). Me parece muy oportuno que nuestras empresas destaquen, como lo hace el Gobierno, el potencial que tiene la Alianza del Pacífico.

Para España, los cuatro Estados Miembros fundadores de la Alianza, tomados en su conjunto, representan el noveno destino de nuestras exportaciones mundiales, y el 40% de nuestras exportaciones a América Latina.

Comercialmente, la Alianza del Pacífico y España nos complementamos, pues si les suministramos bienes de equipo, semi-manufacturas, vehículos y bienes de consumo, ellos nos proporcionan petróleo y gas, así como materias primas agrícolas y minerales. Además, España puede hacer una interesante triangulación con la Alianza del Pacífico y Asia, en beneficio mutuo. Cabe recordar que en la primera década de este siglo XXI, el comercio de China con América Latina y el Caribe ha crecido dos veces más rápido que con cualquier otra región del mundo. Se trata de un buen ejemplo de la centralidad de América Latina.

“ *España puede hacer una interesante triangulación con la Alianza del Pacífico y Asia, en beneficio mutuo* ”

La inversión española en América Latina y el Caribe alcanza ya los 126.000 millones de euros, un 9% más que el año anterior. Lo importante no es sólo la cifra sino también la tendencia: la crisis no ha disminuido nuestros flujos de inversión en América Latina. Los países de la Alianza del Pacífico representan la tercera parte: 44.000 millones de euros. España es el primer inversor en Chile y en Perú, el segundo en México y el tercero en Colombia. Se trata además de una inversión muy diversificada, que contribuye por tanto al tejido industrial de estos países, a su crecimiento, a la creación de empleo y a la cohesión social.

Somos aliados históricos y de futuro, pero no sólo en América Latina sino también, y cada vez más, en la escena global. Se trata de países que creen en las mismas políticas que España y las practican. Compartimos los mismos valores e intereses, no sólo el idioma común. Estamos ante la Alianza latinoamericana de la seguridad jurídica, de la apertura comercial y de la vocación asiática, una combinación ganadora.

España debe apoyar claramente a todos los países que creen en las reglas de juego claras y predecibles, fruto de instituciones políticas fuertes e independientes. De ellas depende el bienestar ciudadano.

España



América



Asia



“*Nuestra apuesta por la Alianza del Pacífico no merma ni un ápice la de Brasil dentro de Mercosur, que viene de años atrás*”

En el siglo XXI, las instituciones son igual de importantes o más que el cambio tecnológico para el desarrollo económico y social. Con instituciones creíbles y fiables, el crecimiento económico se refuerza y se hace más equitativo, porque se atrae más inversión, se genera más renta y por tanto se puede redistribuir más, logrando así una mayor cohesión social.

La Alianza del Pacífico es en realidad el proceso de integración más parecido al de la Unión Europea que se haya visto nunca en América Latina. No se conforma con la libre circulación de mercancías sino que apuesta por la conformación de un verdadero mercado interior, con libre comercio de bienes y de servicios, de capitales y de personas. Por ejemplo, la libre circulación de personas se ha iniciado con la facilitación del tránsito migratorio, eliminando el requisito del visado entre ellos y permitiendo así que los ciudadanos perciban directamente las ventajas de la integración.

En este mismo sentido, en agosto pasado, en cuanto entró en vigor el Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea, Colombia y Perú, llamé a los Presidentes Santos y Humala para anunciarles mi iniciativa de pedir a la Unión Europea que se retire la exigencia de visado Schengen a sus nacionales. Los Estados Miembros de la Alianza del Pacífico deben recibir el mismo trato de la UE, sin discriminación. No se puede frenar con visados lo que el libre comercio fomenta. Los colombianos y los peruanos deben percibir que obtienen beneficios y reconocimiento por su apertura comercial, la seguridad jurídica, los esfuerzos, la perseverancia y los progresos de estos últimos años.



Quiero subrayar que el mismo éxito que le deseamos a la Alianza del Pacífico se lo deseamos a Mercosur. España viene impulsando un acuerdo entre la Unión Europea y Mercosur desde hace muchos años. Seguiremos en este empeño. Hay que dar salidas e incorporar a todos los países que lo deseen, a sus industrias y a sus consumidores, en las cadenas globales de valor. Dentro de Mercosur, especial referencia merece Brasil, el otro eje fundamental de la política exterior de España en América Latina. Nuestra apuesta por la Alianza del Pacífico no merma ni un ápice la de Brasil dentro de Mercosur, que viene de años atrás. Brasil es el primer destino de la inversión de España en el mundo, con más de 66.000 millones de euros de inversión acumulada.

Para mi Gobierno, América Latina no es una mera cuestión retórica sino una renovada apuesta estratégica para posicionarnos con realismo en el siglo XXI. Quiero que esta convicción se manifieste con hechos concretos y que nuestros ciudadanos, tanto los de la Alianza del Pacífico como los españoles, sientan que gozan de mayor libertad de movimientos y emprendimiento, y las empresas de más oportunidades de generar prosperidad para todos.



APERTURA EN **COLOMBIA**: *competir* PARA *crecer*



María del Mar Palau

Viceministra de Desarrollo Empresarial, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

El mundo ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. La reducción de los costos de transporte, la caída en los precios de las comunicaciones y la revolución del internet, entre otros, han acelerado el proceso de globalización. Una de las dimensiones más conocidas de la globalización es el crecimiento de los flujos de comercio entre los países, lo que hace necesaria la creciente eliminación de las barreras al comercio.

Es evidente la fuerte tendencia internacional a la integración económica: mientras que en 1990 existían 70 acuerdos comerciales vigentes, en el 2010 se reportaron aproximadamente 300 acuerdos vigentes. En un informe de 2011, la Organización Mundial del Comercio (OMC) señaló que hasta ese momento *“con la excepción de Mongolia, todos los Miembros de la OMC [eran] partes en por lo menos un [Acuerdo Comercial Preferencial]”*.

La pregunta que surge es por qué han crecido de manera tan notable los acuerdos comerciales y la respuesta parece tener que ver con el aumento mundial de la clase media, la sofisticación de las demandas globales, pero sobre todo con la fragmentación geográfica de los procesos de producción y el surgimiento o consolidación de las cadenas globales de valor como forma predominante

“Una competencia más intensa es especialmente potente para generar aumentos en la productividad de los países y para generar empleo digno y de calidad

de la organización de la producción a nivel mundial. La negociación de acuerdos comerciales permite a los empresarios de un país insertarse más fácilmente en las cadenas globales de valor y evitar ser desplazados en los mercados de destino por otros exportadores que sí cuentan con acceso preferencial permanente.

Adicionalmente, como bien señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el comercio aumenta la competencia y por consiguiente el incentivo para innovar; una competencia más intensa es especialmente potente para generar aumentos en la productividad de los países y para generar empleo digno y de calidad.

Colombia inició en la década de los noventa un proceso de internacionalización de su economía. No obstante, dicho proceso aún está lejos de convertir al país en una economía abierta, como lo muestran los resultados del *Global Competitiveness Report 2013-2014*: en la variable “prevalencia de barreras al comercio”, Colombia está en el puesto 131 entre 148 países; en el de la tarifa arancelaria en el 82 (aun después de la Reforma Estructural Arancelaria de 2010 y del diferimiento a cero arancel para bienes de capital e insumos no producidos nacionalmente); y en los coeficientes

de apertura en el 143 en importaciones y en el 137 en exportaciones.

El país entró en la onda aperturista después de la mayoría de países de la región y en principio redujo los aranceles en menor proporción que otras economías del mundo. Sin embargo, Colombia se ha transformado en la última década, convirtiéndose en una de las economías más atractivas de Latinoamérica, dando pasos importantes en la dirección correcta, mediante la implementación de políticas agresivas de internacionalización, competitividad y transformación productiva.

En el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, que inició en agosto de 2010, nos propusimos superar el retraso que venía registrando el país con el desarrollo de la agenda de negociaciones comerciales, la promoción de la inversión extranjera directa y la facilitación del comercio.

En relación con tratados de libre comercio, recibimos cinco acuerdos vigentes con 12 países, cuatro más negociados con 33 y dos en proceso de negociación. Nos propusimos llegar en 2014 a 18 acuerdos negociados, de los cuales 13 deberán estar en aplicación con más de 50 países y acceso preferencial permanente a un mercado de más de 1.500 millones de consumidores. Hoy podemos decir que vamos cumpliendo la meta, con la culminación exitosa de seis negociaciones más: Corea del Sur, Venezuela, Costa Rica, Israel, Panamá y Alianza del Pacífico.

Para Colombia, Alianza del Pacífico es especialmente importante pues la vemos como una iniciativa que va más allá de un Tratado de Libre Comercio. Es un área de integración profunda que generará condiciones de crecimiento, desarrollo y competitividad de nuestras economías, así como una inserción efectiva en otras regiones, particularmente en Asia Pacífico, el bloque económico más próspero del mundo y eje fundamental de la economía global de este siglo. Además, habiendo

“*El gobierno colombiano sigue trabajando para garantizar el acceso a nuestros empresarios a un mayor número de consumidores en el marco de una competencia intensa pero justa*”

asumido orgullosos el pasado mes de mayo la presidencia pro tempore de la Alianza, nuestro compromiso con este proceso de integración es más fuerte que nunca.

El proceso de apertura comercial es un medio necesario que impulsa a las empresas a ser más competitivas e innovadoras y a aprovechar las ventajas del acceso preferencial permanente. También induce las mejoras necesarias en materia de infraestructura, aplazadas por décadas con la lógica de “abrirnos solo cuando las condiciones estén dadas”, el desarme de medidas no arancelarias que se impusieron como reacción a la apertura tímida de comienzos de los noventa (y que en la práctica la bloquearon) y el desmonte de sobrecostos generados por la regulación pública, que pesan en la competitividad de las empresas y crean un ambiente que no es sano para el desarrollo.

Aún queda camino por recorrer en la eliminación de las barreras al comercio. El gobierno colombiano sigue trabajando en esa línea, para garantizar el acceso a nuestros empresarios a un mayor número de consumidores con demandas cada vez más sofisticadas, y a nuestros consumidores a productos más diversos y con mejores condiciones de calidad y precio, en el marco de una competencia intensa pero justa.



Álvaro Jana

Director General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON)
del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile

La Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y Perú, es un proceso de integración económico y comercial, abierto, flexible y con metas claras y pragmáticas, cuyo principal objetivo es avanzar en la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Este ambicioso esfuerzo, no solo busca profundizar el comercio y la inversión entre sus miembros, sino que también con el mundo. La Alianza del Pacífico sentó formalmente sus bases institucionales en junio de 2012 con el Acuerdo Marco suscrito por los cuatro Presidentes de la República (Observatorio Paranal, Región de Antofagasta, Chile).

La Alianza surgió sobre la base de profundizar y complementar aquello que ya los cuatro países tenían estipulado bilateralmente. En forma paralela, la idea ha sido generar espacios de integración relevantes en áreas no tradicionales. Así, se han generado acuerdos en educación (intercambios y becas de pregrado); cooperación científica (cambio climático); promoción conjunta en los mercados internacionales de bienes, servicios e inversiones de la región; oficinas comerciales conjuntas; cooperación consular y de embajadas, por mencionar algunos logros.

La Alianza del Pacífico tiene una estructura basada en el principio del consenso. En ese sentido, el ser

“ *La Alianza del Pacífico en 2018 será la tercera economía del mundo, según proyecciones del Producto Interno Bruto hechas por el Fondo Monetario Internacional* ”

países que comparten muchas coincidencias ha facilitado los acuerdos. Es importante señalar que existe un gran nivel de compromiso, lo cual se refleja en las siete reuniones cumbres de los Jefes de Estado, en los numerosos encuentros de ministros de Relaciones Exteriores y de Comercio, y en las sucesivas reuniones de los viceministros de Comercio y los grupos técnicos.

De esta forma, la Alianza del Pacífico no es exclusivamente un Tratado de Libre Comercio, sino un espacio que potencia la integración por la vía de combinar acuerdos con altos niveles de ambición en comercio, con compromisos en otras áreas. El Acuerdo de integración comercial ya alcanzado, negociado en parte durante la presidencia pro tempore de Chile, consta de 21 capítulos, entre los que se incluyen disciplinas ambiciosas y de última generación sobre temas de Acceso a Mercados, Reglas de Origen, Facilitación del Comercio, Obstáculos Técnicos al Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Servicios e Inversiones y Compras Públicas.

En acceso a mercados, se acordó el 92% de desgravación inmediata entre los 4 países al momento de entrada en vigencia y un 8% con cronogramas de desgravación de corto y mediano plazo. Dicho acuerdo permitirá consolidar y profundizar



libre circulación

“*El Acuerdo de integración comercial alcanzado, negociado en parte durante la presidencia pro-tempore de Chile, consta de 21 capítulos, donde se incluyen disciplinas ambiciosas y de última generación*

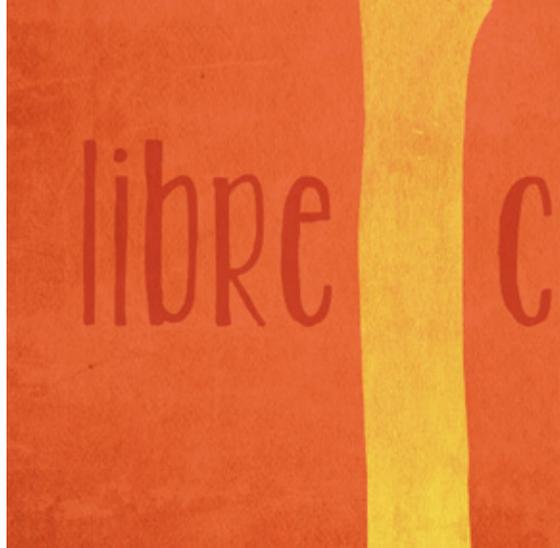
el potencial, generando uno de los espacios más importantes de integración regional a nivel global.

En efecto, con una población de 211 millones de personas, un PIB de US\$ 2.013 mil millones (un tercio del PIB de la región), y un comercio global de US\$ 1.104 mil millones, se estima que la Alianza del Pacífico en 2018 será la tercera economía del mundo, según proyecciones del FMI.

A su vez, aumentar el comercio extra-Alianza es un objetivo de gran interés, especialmente con la región Asia-Pacífico, que concentra hoy casi el 50% de la población mundial, el 30% del PIB mundial y el 30% de lo que se compra en el planeta.

No sólo llevaremos nuestros aranceles a cero y facilitaremos la integración productiva, sino que avanzaremos en la cooperación entre las aduanas, en la interoperabilidad de las ventanillas únicas de comercio exterior y en el operador económico autorizado, que permitirán que el comercio sea más expedito intra-Alianza y con el mundo.

También en Servicios ha sido clave el acuerdo alcanzado en transporte marítimo, el que facilitará la cooperación y el tráfico para cargas, complementando así los acuerdos ya existentes con nuevas disciplinas. En Servicios aéreos queremos avanzar hacia su liberalización, para así impulsar la integración, haciendo más expedito y eficiente el transporte de personas y carga.



La Alianza es un proceso abierto en el sentido que todos aquellos países que compartan sus principios y objetivos, tienen la posibilidad de sumarse como miembros plenos, asumiendo los compromisos ya alcanzados. Hoy, la Alianza cuenta con 25 países observadores. Costa Rica ha iniciado su proceso de adhesión plena. Otro grupo de países de diversos continentes, han presentado también su solicitud en calidad de observadores.

Al trabajo a nivel de los Estados, se suma la labor del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP), instancia asesora integrada por empresarios y organizaciones de alto nivel, y las acciones conjuntas emprendidas por las agencias de promoción y embajadas en diversos mercados del mundo, orientadas a estimular el comercio y las inversiones.

De esta forma, la Alianza del Pacífico, como proceso de integración profunda, convoca no sólo a sus Estados fundadores, sino también a terceros países interesados y al sector privado, con el objeto de lograr acuerdos evolutivos, que cumplan exitosamente los objetivos y metas planteadas.



LA INDEFINICIÓN exterior DE España



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Resultaría muy difícil tratar de describir cuáles son los vectores fundamentales de la política exterior española. Seguramente, porque no los tiene. Uno de los síntomas de la crisis institucional que padece España, además de la económica, consiste en la indefinición de cómo debe producirse su proyección exterior, su desconcierto en la localización de los territorios de interés recíproco con las distintas regiones del mundo y su retraimiento en las relaciones internacionales. Para llegar a esta desalentadora conclusión —aunque realista— quizás sea preciso remontarse al enorme péndulo de posicionamiento y aspiraciones que se produjo en los primeros años de este siglo. Pasamos, casi sin solución de continuidad, de la Cumbre de las Azores el 15 de marzo de 2003, en la que José María Aznar, con George Bush, Tony Blair y Durão Barroso, quiso elevar a España muy por encima de sus posibilidades introduciéndola en el conflicto de Iraq, a la Alianza de Civilizaciones que impulsó José Luis Rodríguez Zapatero en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 21 de septiembre de 2004, una iniciativa reactiva al férreo alineamiento de su predecesor con el ex presidente norteamericano.

Entre una política y la otra no había coherencia alguna, hilo conductor que las vinculase ni relato político que las hiciese compatibles. Ambas

“ *La política exterior española pasó, sin solución de continuidad y contradictoriamente, de la Cumbre de las Azores a la Alianza de las Civilizaciones*

eran extremas y artificiales y planteaban, en el fondo y en la forma, una contradicción casi radical. Y de ambas hoy nada queda. Si el relevo de George Bush y Tony Blair, con el de Aznar, sumió aquella tripleta de las Azores en el baúl de los recuerdos, la alianza

que proponía Rodríguez Zapatero la ha devorado, además de la crisis económica, las enormes transformaciones de los países árabes en las que para nada ha jugado la intentada vinculación Occidente-Oriente que pretendió el ex presidente socialista del Gobierno español.

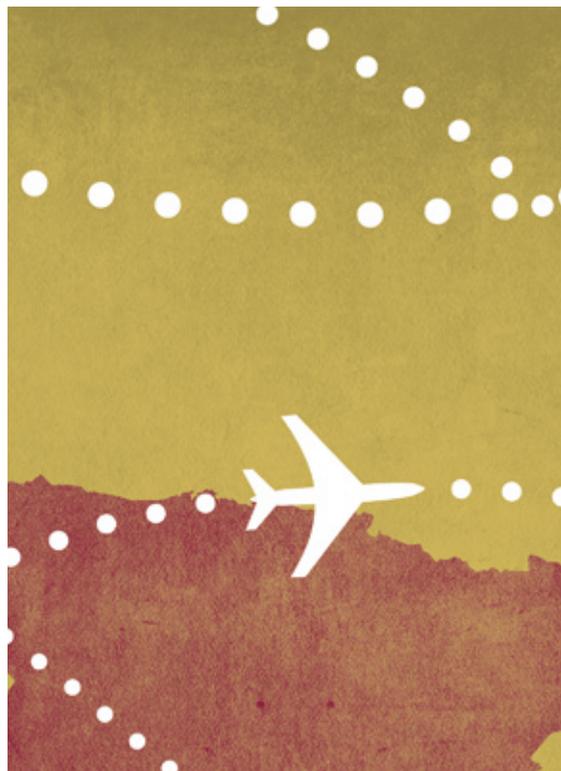
El rol de España respecto de Latinoamérica y la Unión Europea quedó en buena medida lastrado por ese movimiento brusco e ininteligible, que provocó en el Viejo Continente un indisimulado desconcierto y en América Latina sorpresa ante el giro copernicano que protagonizó la política exterior española del PSOE que transitaba desde una estrecha relación con la Casa Blanca a una mayor cercanía y entendimiento con regímenes populistas, de corte izquierdista. El resultado es que, años después, y a raíz de la Gran Recesión, por una parte, y por la crisis institucional interna, por otra, España se encuentra internacionalmente en un terreno de nadie. Su prioridad absoluta en este tiempo histórico consiste —con un rescate financiero a cuestas— en aplicar las recetas de la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Central Europeo, lo que

“El proceso de marginación exterior del Estado español ha sido sustituido por la vitalidad de la internacionalización de las grandes empresas españolas

vuelca la energía española hacia el exterior en los foros comunitarios y en la extenuante interlocución con Bruselas. El Gobierno no parece tener en este momento urgencia en establecer prioridades de política exterior que vayan más allá de cumplir con los criterios de estabilidad que marcan los tratados de la Unión y salir de la profunda crisis. Aunque resulte triste es preciso constatarlo: la devaluación interna que España registra en lo económico –única manera de rehabilitar la competitividad en los mercados internacionales– se corresponde con otra de carácter internacional.

España, en consecuencia, ni está ni se le espera, hasta tanto no se rehaga internamente de su crisis de identidad institucional y supere el fuerte síndrome depresivo económico que padece. Las energías nacionales, secuestradas por las perentoriedades de la crisis, no han seguido el vertiginoso ritmo de transformaciones en determinadas áreas del planeta, especialmente en Latinoamérica y Asia. En la comunidad de naciones hispanas –además de en Brasil– se han producido realineamientos determinantes que obligarán a España a establecer políticas de relación muy lejos ya de la estandarización tradicional y a su través –quizás con una mayor vinculación con la Alianza del Pacífico– ensayar un nuevo modelo de vinculaciones económico-culturales con Asia. En este sentido, el ensayo de Josep Piqué, ex ministro de Asuntos Exteriores con José María Aznar, que venía de la actividad privada y que ha vuelto a ella, titulado *Cambio de era. Un mundo en movimiento: de Norte a Sur y de Este a Oeste* es el texto más lúcido y comprensivo de hacia dónde debe ir España en un futuro inmediato.

Por fortuna, el proceso de marginación internacional del Estado español, ha sido sustituido por la vitalidad de la internacionalización de las grandes empresas españolas. En Latinoamérica la bancarización del subcontinente parece una misión para las grandes entidades financieras españolas por razón de su conocimiento de los mercados del subcontinente y determinadas identidades muy indicadas en este sector como el idioma. Además, las grandes infraestructuras con compañías españolas competitivas dejan constancia de una presencia española en la región altamente valorada y, desde luego, menos conflictiva que las que operan en el sector energético que registran dificultades de muy distinto orden. Sin embargo, las industrias culturales, más dependientes del aliento público, están muy por debajo de las expectativas que genera una comunidad idiomática de casi quinientos millones.



El potencial empresarial español ya internacionalizado requiere de un amparo efectivo del Estado mediante políticas bilaterales y multilaterales que ahora no son suficientemente efectivas. Más aún, podría decirse que en los grandes conflictos en los países con una situación de mercado más inestable, en lo político y en lo jurídico, las empresas españolas no han recibido la necesaria cobertura. No tanto por falta de voluntad del Gobierno de Madrid cuanto por su indefinición en el modo de estar y de comportarse en una América Latina que, como ha escrito José Antonio Llorente (Suplemento *Negocios* - *El País* de 13 de octubre de 2013), está ahora fragmentada, en bloques con intereses y propósitos no sincronizados. En este nuevo escenario, España parece desorientada y no extrae de las distintas Cumbres Iberoamericanas un relevante *know how* para reformular su posicionamiento latinoamericano.

“*Las energías nacionales, secuestradas por la crisis, no han seguido el vertiginoso ritmo de transformaciones en determinadas áreas del planeta, especialmente en Latinoamérica y Asia*”

El realineamiento de las relaciones con América Latina, la localización de un canal de conexión con Asia y la recuperación del papel europeo anterior a la crisis, resultan, en definitiva los tres grandes retos de la política exterior española porque en esas áreas territoriales, culturales y económicas se dilucidan los intereses de nuestro país que debe revalidar también su papel respecto de los Estados del norte de África. España se encuentra en un *stand by* político e institucional que repercute sobre su política exterior que en este momento protagoniza el gran fenómeno de



la internacionalización de nuestras grandes empresas. Cuando se observe en perspectiva estos años, reconoceremos en ese pionerismo empresarial, en ese empuje emprendedor el gran activo de estos tres últimos lustros porque ha sustituido –a diferencia de otras épocas históricas– la debilidad estatal y la desorientación política. De una España que tiene potencial para salir y hacerlo con la recuperación de una perfilada política exterior que será más sofisticada, compleja y multilateral.

inperú

OPORTUNIDADES Y TAREAS

CON *sentido* DE *urgencia*



Christian Laub

Presidente de Directorio de la Bolsa de Valores de Lima y Gerente General de Credicorp Capital

Ser el segundo país más seguro para invertir en América Latina no solo es un orgullo para cualquier peruano, más aún para uno que se dedica a la asesoría financiera como yo, sino que además es un momento supremo que debemos aprovechar al máximo, como empresarios, como gobierno, como país, pero también como región.

inPERU nace con el objetivo de aprovechar este momento (cuando todavía no era tan supremo, ni tangible), para lograr convertir una buena percepción en una oportunidad de inversión. Esta iniciativa de los empresarios peruanos, que cuenta con el respaldo del Gobierno peruano y sus autoridades, ha visitado ya 10 de las principales ciudades del mundo, poniendo al Perú en la mira de los empresarios internacionales, destacando las diversas razones y facilidades por las que el país debe ser un destino de inversión.

En este quinto *roadshow* en la Alianza del Pacífico supone muchos más retos, ya que no se trata solo de promover el interés de invertir en el Perú, ya que la relación comercial entre Perú, Chile, Colombia y México existe; sino queremos ser el impulsor para que empresas chilenas, colombianas y mexicanas, que ya están considerando expandirse, tomen la decisión de invertir en el Perú, más aún

“*Somos países interesantes para los inversionistas, pero por separado somos mercados pequeños, juntos somos mucho más atractivos y comparativamente competitivos*”

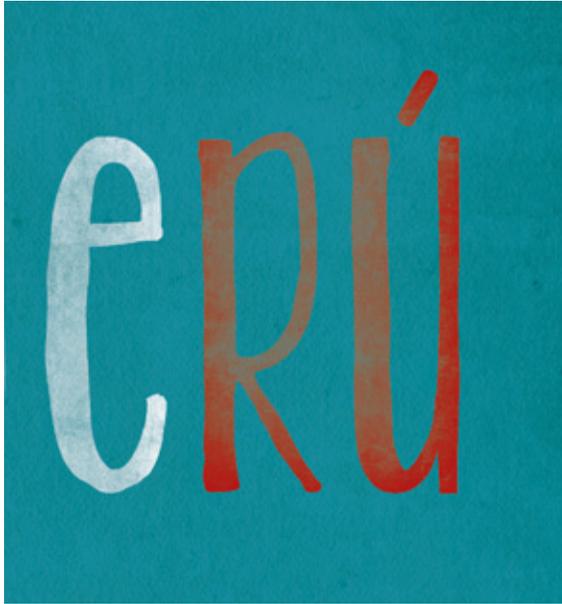
aquellas para las que esta sería su primera experiencia fuera de su país de origen.

Para esto, es primordial poner en valor las diversas oportunidades que ofrecemos como país para captar inversiones como: respeto jurídico a la inversión privada, siendo un derecho constitucional; facilidades contables, las empresas

pueden tener cuentas en dólares, soles y hasta en euros; la inflación ha sido, en promedio y constante, 2.5% en los últimos 10 años; contamos con 68,000 millones de dólares de reserva lo que equivale a 18 meses de importaciones y la deuda del país contra PBI es solo de 20%, más del 50% de esta deuda está en soles y está reperfilada a 13 años.

Es importante tener en cuenta que el reto mayor es que al ser países vecinos (México no tan cercano, pero igual de la misma comunidad), hablar el mismo idioma, tener culturas similares, contar con inversiones mutuas, entre otros, las barreras se eliminan y si bien podemos vernos como competidores en el mundo globalizado, consideramos que es más estratégico mirarnos a través del lente de las oportunidades, que son muchas.

Así, debemos identificar circunstancias para trabajar en conjunto, mejorando la actual inversión



entre empresas de países de la Alianza del Pacífico, promoviendo la generación de más empresas multilaterales, detectando nichos de mercado que puedan ser atendidos por producción de países de la Alianza, facilidades para la capacitación y captación del talento humano, entre otros.

Si bien es probable que estas oportunidades tengan componentes políticos, también es cierto que desde el espacio empresarial muchas cosas se pueden ir avanzando; una muestra clara de esto es el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) y la cotización de su primer *Exchange Traded Fund* (ETF), que agrupa las 40 acciones más líquidas del MILA; y en el caso de México, la participación de la Bolsa de Valores Mexicana en la Bolsa de Valores de Lima, que inclusive cuenta con un representante en el directorio.

Por otro lado, un tercer objetivo en este *roadshow* de inPERU es sentar las bases para que la iniciativa Alianza del Pacífico continúe teniendo vida a través de hechos y logros, desde la perspectiva de inversión presentándose como una alternativa al

“ Los mercados de Perú, Chile, Colombia y México podríamos vernos como competidores en el mundo globalizado, es más estratégico mirarnos a través del lente de las oportunidades, porque son muchas

ser un frente regional, promoviendo así las grandes inversiones en los cuatro países en paralelo o en algunos de ellos y/o el ingreso de dichos países a mercados más allá del ámbito regional.

El mercado económico que conforman los países que integran la Alianza del Pacífico está en pleno dinamismo y es donde actualmente está promoviéndose el crecimiento de la región. Si bien son países interesantes para el resto del mundo y de los inversionistas, por separado seguimos siendo mercados pequeños, pero juntos somos mucho más atractivos y comparativamente competitivos.

Para todo esto, una condición sine qua non es la unión y compromiso entre el sector público y el privado. Una de las principales fortalezas de inPERU es ser una iniciativa en la que podemos ver de manera concreta el respaldo del gobierno peruano y el trabajo en conjunto con las organizaciones empresariales privadas, lo que genera una sinergia y ventaja comparativa muy relevante.

Lo mismo está sucediendo en cada uno de los países, existen ya mesas de trabajo que vienen avanzando y resolviendo barreras para generar sinergias primero, entre nuestros mercados, y luego respecto al resto del mundo. Lo importante es dar el sentido de urgencia para que en el muy corto plazo, podamos dar como finalizadas muchas de estas tareas pero que, además, estos esfuerzos sean constantes y que trasciendan los gobiernos y actores políticos. Esta es la única fórmula para mostrar resultados concretos de la Alianza del Pacífico.

LA **SEGUNDA APERTURA** **Económica** EN **Colombia**



Martín Gustavo Ibarra

Presidente de Araújo Ibarra & Asociados

LA SEGUNDA APERTURA EN COLOMBIA

Hace veinte años el presidente César Gaviria retomó la iniciativa de su antecesor Virgilio Barco, y se decidió a abrir la economía Colombiana, una de las más cerradas de América Latina.

En efecto Alfonso López Michelsen cuando también fue presidente calificó a Colombia como el Tíbet de América Latina y el Banco Mundial en varias oportunidades señaló al país como el más cerrado del hemisferio.

Y era cierto: la economía Colombiana estaba cerrada con candado: seis impuestos de importación; licencia previa de importación; sello de reserva de carga y puertos públicos.

Además, al modelo cepalino de sustitución de importaciones se le añadió la creación de impuestos de importación departamentales, los cuales incidieron en que la industria se moviera desde las costas hacia el interior del país buscando tanto al consumidor como el no pago de tales impuestos.

Con la primera apertura del presidente Gaviria, Colombia se integró a Venezuela y al Ecuador y Bogotá se convirtió en el epicentro entre Caracas y Quito y entre Medellín y Cali.

“*La Colombia del futuro será bien distinta de la del pasado y se requerirá de mucha inteligencia y estrategia para hacer de esta realidad un buen negocio para el país*”

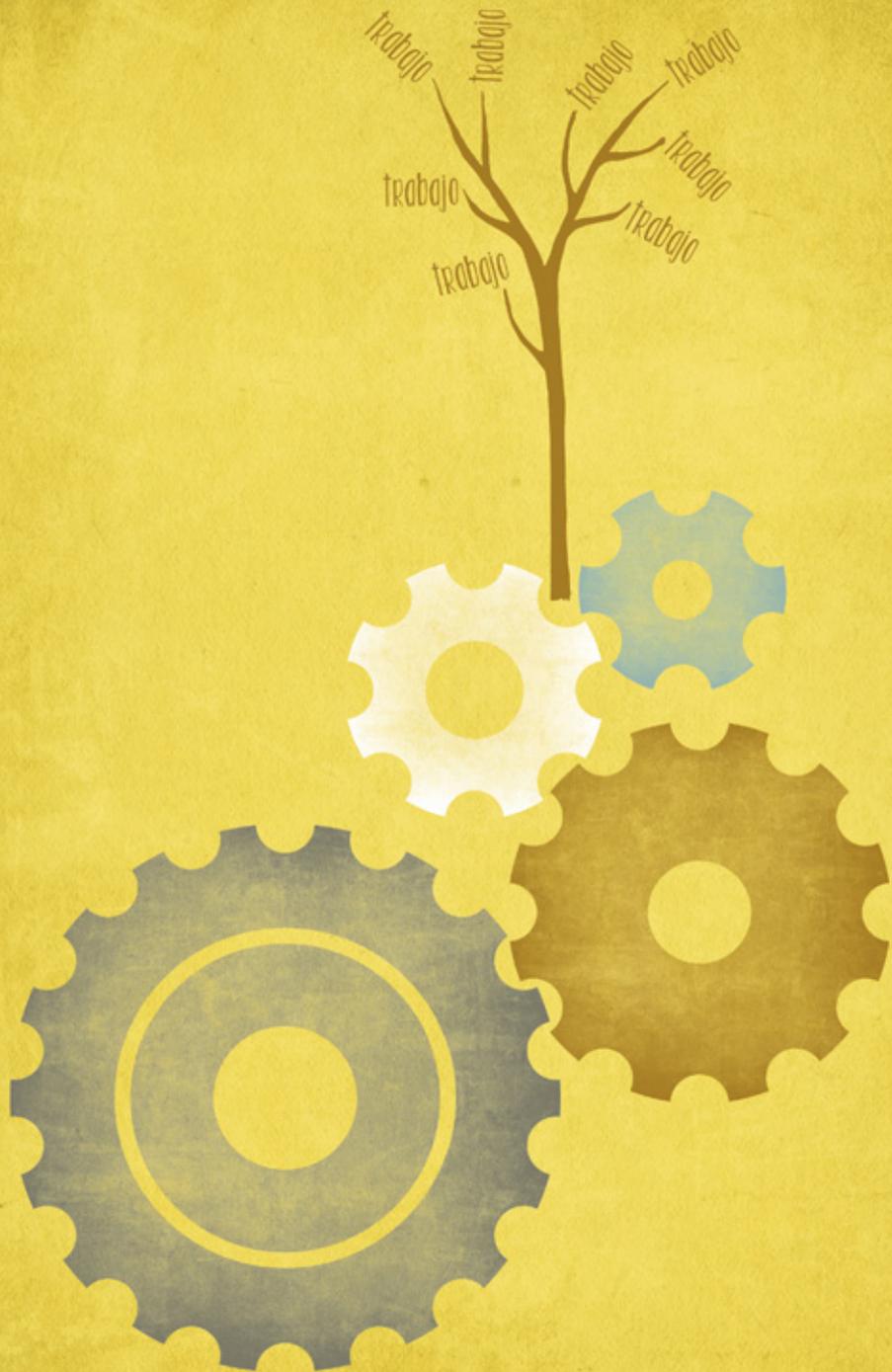
Bogotá ganó participación en la actividad industrial en Colombia y se convirtió en su capital al pasar del 23% al 34% del PIB industrial del país.

LA SEGUNDA APERTURA ECONÓMICA

Con la caída del mercado con Venezuela y la disminución de las exportaciones al Ecuador, el gobierno tomó la determinación de suscribir acuerdos de libre comercio con nuestros principales socios comerciales, es así como ya en este momento Colombia tiene en plena vigencia TLC suscritos con Estados Unidos, la Unión Europea (incluyendo España) Canadá y Suiza, entre otros.

Esta nueva realidad incidirá en que el eje de Colombia se mueva hacia las costas cuyas ciudades tanto en el Atlántico como en el Pacífico serán receptoras de nuevos negocios de industria y de logística incidiendo en que las ciudades interiores del país se especialicen en servicios y productos de alto valor agregado.

Expresado de otra forma, la Colombia del futuro será bien distinta de la Colombia del pasado y se requerirá de mucha inteligencia y estrategia para hacer de esta realidad un buen negocio para el país.



UNA **ALIANZA** QUE *beneficie* AL *ciudadano*



Pilar Velasco y Marilú Velasco

Socias Directoras de Extend Comunicaciones

A poco más de dos años de firmada la Alianza del Pacífico, instancia de integración económica, cultural y social entre Chile, Colombia, México y Perú, es importante leer las señales y el sentido que tiene el esfuerzo de integración.

Más allá de la importancia del acuerdo, lo relevante es que transmite a la comunidad latinoamericana e internacional la visión compartida por los países miembros de la necesidad de fomentar el libre comercio y la competitividad de sus economías como modelo para alcanzar el desarrollo económico. Pero este convencimiento de ir tras el crecimiento económico no tiene sentido en sí mismo, sino en tanto permite de forma decidida impactar positivamente sobre la pobreza y disminuir la desigualdad social.

Chile, Colombia, México y Perú pueden ser considerados actualmente como las economías emergentes mejor evaluadas dentro de América Latina, y son reconocidos a nivel mundial. Según cifras del FMI, este bloque goza de buena salud. Los números de 2012 muestran un PIB de 2 billones de dólares –que representa un 3,5% del mundial–; una población total de 211 millones de personas, con un PIB per cápita promedio de 14.200 dólares y en constante aumento; una tasa de desempleo promedio de 7,2%; una inflación contenida en

“Tener la capacidad de sumar a las bondades económicas de la integración productiva cambios sustantivos en beneficio de los ciudadanos, es una tarea principal para este grupo

torno al 3,5% y una inversión extranjera directa que alcanzó los US\$70.000 millones.

El crecimiento económico sostenido de los cuatro países, así como sus preocupaciones por el desarrollo social, han sido destacados por organismos internacionales. Desde nuestra realidad, a fines de octubre, la OCDE reunida en Santiago

calificó como robusto y sólido el desempeño económico y fiscal del país en su Estudio Económico de Chile 2013, y pese a reconocer una tendencia a la desaceleración, subrayó que el ritmo de creación de puestos de trabajo en el país es “envidiable”. Chile –señaló la OCDE– “ha logrado avances formidables hacia una mayor prosperidad económica y reducción de la pobreza. El ingreso per cápita se ha más que quintuplicado durante los últimos 20 años, convirtiéndose en el más elevado de América Latina”.

En la misma línea, uno de los beneficios de la Alianza del Pacífico es que transmite un clima propicio de estabilidad política y económica, y señales de certeza jurídica que hacen atractiva la inversión extranjera internacional y entre países miembros. Como ejemplo, el ranking 2014 sobre Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial y la International Finance Corporation (IFC) publicado en octubre, ubica al grupo de países en

“*La Alianza del Pacífico potenciará los ya fuertes y cercanos lazos comerciales generados por grandes inversiones de empresas corporativas en países del bloque, las empresas Multilatinas*”

torno a los 50 donde es más fácil realizar un negocio, sobre un total de 189 naciones. A su vez, el World Economic Forum, en su informe sobre Competitividad de las Naciones, los sitúa dentro de las 70 economías más competitivas, sobre un total de 148 países.

Pero más allá de cifras, ¿cuáles pueden ser considerados impactos concretos de este esfuerzo de integración?

El sentido mismo de la integración económica-social es ahondar en el intercambio de bienes, inversión extranjera y movimiento de personas, con clara orientación hacia la promoción efectiva de oportunidades de negocios entre los países participantes. Desde ya, tendrá beneficios directos sobre el intercambio comercial. Además, la alianza busca que exista libre circulación de bienes de exportación que –en su conjunto– representan del orden de los US\$20.000 millones en 2011 entre los países del bloque. Para ello, fomenta la cooperación entre aduanas y una desgravación arancelaria para casi un 90% de los productos exportados entre naciones miembros. Este esfuerzo debiera llegar directamente a los consumidores, quienes podrán acceder a mayor variedad y mejor calidad de bienes a menor precio.

A su vez, potenciará los ya fuertes y cercanos lazos comerciales generados por grandes inversiones de empresas corporativas en países del bloque, que se han convertido en compañías “Multilatinas”. Se produce así una doble oportunidad: los países de mercados emergentes no sólo son destino de ca-

pital extranjero, sino que se han transformado con rapidez en inversores importantes en el exterior. En esta toma de decisiones, los tratados han jugado un rol muy relevante porque logran bajar el nivel de riesgo y permiten el crecimiento en nuevos mercados.

El Ranking Multilatinas 2013 de la revista América Economía muestra que un 56% de las 80 corporaciones más importantes de América Latina pertenecen a algún país miembro de la Alianza del Pacífico. México ostenta 18 empresas en el ranking; Perú sale a la región con tres destacadas; Colombia resalta por la internacionalización de cuatro de ellas, y Chile lidera en volumen con veinte empresas.

En la práctica, las Multilatinas han sido capaces de traspasar *know how* y experiencia, al servicio de proyectos, clientes y comunidades en que actúan. La empresa de retail Mall Plaza, de Chile, es un claro ejemplo: en la década del 90, sustentó su modelo de negocio en el estudio profundo de una clase media emergente en el país, para conocer sus anhelos y expectativas, lo que le permitió ir por delante de las necesidades. Con esa visión, multiplicó “centros urbanos” a la par con el crecimiento de los ingresos medios de los chilenos. Luego, con mirada regional, identificó escenarios similares y esfuerzos de estabilidad política y económica en Perú y Colombia, y vio que el modelo era exportable: Perú tiene ya cuatro centros urbanos y se prepara la apertura del segundo en Colombia. “Ser los más grandes en Chile, con liderazgo en innovación y crecimiento, nos llevó a mirar hacia afuera. Significó todo un aprendizaje: primero nos parábamos desde Chile, como una empresa con operaciones en Perú y Colombia... hoy nos paramos como una compañía regional, con estándares y propuestas de valor regionales. Significa hacer las cosas y estructurar el negocio de otra forma, buscando las mejores prácticas y aplicaciones locales”, destaca Fernando de Peña, quien lidera Mall Plaza desde hace más de 15 años.



Enersis y sus afiliadas Endesa en Latinoamérica, son otro ejemplo de integración regional y su aporte ha ayudado a cambiar la vida a mucha gente en comunidades o zonas aisladas. Pero no sólo esta compañía, sino que varias empresas hacen una apuesta simultánea en educación, convencidas de que es la gran herramienta que permite movilidad social y de que la posibilidad de estudiar hace la diferencia. Múltiples programas en distintos países muestran cómo un trabajo coordinado permite trasladar las mejores prácticas en esfuerzos que no pasan sólo por mejorar rentabilidad de última línea, sino por invertir en intangibles con el mejor retorno: recursos humanos, movilidad interna, seguridad laboral y responsabilidad social.

Actualmente, el resto del mundo mira con interés la Alianza del Pacífico. Hay 20 países observado-

res, con intenciones de integrarse a ella, y algunos como Costa Rica y Panamá, que ya son candidatos a ser miembros del grupo, lo que demuestra el dinamismo y amplio potencial del bloque.

Pero como señalamos al iniciar esta reflexión, el esfuerzo de crecimiento económico tiene sentido en la medida en que impacta en la calidad de vida de la población de los países firmantes. Desde hace algunos años, un fenómeno global ha movido la relación de los ciudadanos con las instituciones. El gravitante papel que ha ido asumiendo la sociedad civil y la tendencia a una "ciudadanía activa" han impactado frontalmente no sólo en las decisiones políticas, sino también en la relación de la población con las empresas, que han constatado cómo importantes proyectos en ámbitos productivos y de servicios son cuestionados por la comunidad.

Actualmente, la comunidad es y debe ser vista como actor esencial para el éxito de proyectos empresariales. No reconocerlo o abordarlo de manera reactiva genera consecuencias que pueden ser devastadoras e irreversibles, en pérdidas no sólo de grandes inversiones, sino además de reputación corporativa. Un desafío estratégico para las compañías es su vinculación temprana con sus entornos sociales, no sólo para conseguir la aprobación de un proyecto, también para establecer una relación de largo plazo y, sobre todo, de mutuo beneficio. Un vínculo instrumental o utilitario de parte de la empresa le quitará toda credibilidad y se convertirá en un derroche de recursos, energía y tiempo.

En Chile, vemos señales en el camino correcto. Hace un año, el entonces presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), Lorenzo Constans, afirmó categórico que "la empresa tiene una responsabilidad que no podemos eludir: hoy debemos ser una empresa ciudadana, inserta en las comunidades y atenta a las necesidades de todos los chilenos".

A fines de octubre pasado, hubo una segunda señal: empresarios al más alto nivel avanzaron en un esfuerzo por extender buenas prácticas corporativas lanzando el proyecto “Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales”, que aborda temas de libre competencia; autorregulación; comunidades y medio ambiente; relaciones con los trabajadores, consumidores y stakeholders. Declaraciones como “la empresa no parte en la venta y termina en la utilidad, sino que empieza en la venta y termina en la sociedad” (Alfonso Swett, vicepresidente de la Sociedad de Fomento Fabril, Sofofa) o “la empresa solo puede existir en el largo plazo si entrega un beneficio a la sociedad mayor a los costos que provoca” (Gerardo Jofré, presidente del directorio de Codelco) son sintomáticas de un cambio que, esperamos, haya llegado para quedarse.

También es buena señal ver cómo los empresarios hoy aplauden y valoran esfuerzos de integración regional, instancias que en décadas pasadas fueron tildadas de burocráticas y poco eficientes.

El estudio Chilescopeo 2012, presentado por la Universidad del Desarrollo (UDD), reveló que el 73% de los ciudadanos consultados percibe “mucho abuso” de las empresas hacia sus trabajadores y que el 71% considera que hay “mucho abuso” de las empresas con los consumidores.

Si bien Chile ha mostrado un sólido crecimiento económico y una importante reducción de la pobreza (38,6% en 1990 a 14,4% en 2011), se mantiene como el país más desigual entre los integrantes de la OCDE y uno de los 20 más desiguales del mundo, según el Banco Mundial. Como destacó recientemente el secretario general de la OCDE, Ángel Gurría, la disminución de la brecha de desigualdad en Chile a partir de la aplicación de políticas públicas en la línea correcta le ha permitido hacer la diferencia con otras naciones. Agregó, sin embargo, que el “nivel sigue siendo inaceptable desde el punto de vista de nuestras ambiciones respecto de una sociedad más igualitaria”.

En ese contexto, ni Chile ni los países integrantes de la Alianza del Pacífico pueden cerrar los ojos. También en palabras de Gurría, la desigualdad en América Latina se puede abordar con más educación, salud, infraestructura, oportunidades, crecimiento y empleo, en un continente que si bien no es el más pobre del mundo, presenta las mayores desigualdades y, por tal motivo, hay que trabajar en eso. Ese es uno de los desafíos de la Alianza del Pacífico. Tener la capacidad de sumar a las bondades económicas de la integración productiva, cambios sustantivos en beneficio de los ciudadanos. Lograr que declaraciones y acuerdos se traduzcan en resultados percibidos y valorados por la ciudadanía es una tarea principal. Ello supone trabajar una relación estado-empresa-sociedad basada en la cercanía, el reconocimiento mutuo y la transparencia.





Raúl Rivera

Autor de "Nuestra Hora: Los Latinoamericanos en el Siglo XXI" y Fundador de la Fundación Avonni

Tras varias décadas de avances hacia una mayor apertura de sus mercados a la economía global, los presidentes de cuatro países latinoamericanos firmemente comprometidos con la apertura de sus economías al mundo –Chile, Colombia, Perú y México– cayeron en cuenta de que, sin proponérselo, al firmar tratados bilaterales de libre comercio entre ellos, habían dado origen a una zona de libre comercio cuyo tamaño la convertía en el sexto mayor mercado mundial, con un PIB conjunto de cerca de 3 mil millones de dólares (PPP), comparable en tamaño al alemán. Ella había surgido como resultado, tan natural como imprevisto, de la firma de tratados de libre comercio bilaterales entre estos cuatro países. La oportunidad de construir a partir de esta nueva realidad estaba mirándolos en la cara. Ni corto ni perezoso, el presidente peruano Alan García invitó a los otros tres mandatarios a usarla como punto de partida de un proyecto de integración profunda de estas cuatro economías. El llamado, rápidamente acogido por sus contrapartes, los llevó a oficializar esta nueva realidad en abril de 2011 y bautizar el proyecto con el nombre de Alianza del Pacífico.

La decisión hacía todo el sentido del mundo. La visión de un mercado de cerca de 200 millones de consumidores, con un ingreso per cápita de casi 15 mil dólares en promedio (PPP), libre de trabas

“ *La Alianza del Pacífico nació casi espontáneamente de la firma de acuerdos de libre comercio bilaterales entre sus cuatro países fundadores* ”

al comercio y comprometido con la libre circulación de personas y capitales, prometía capturar la atención del mundo. Una integración comercial más plena debía también aportar dinamismo a sus economías y facilitar el desarrollo de empresas nacionales inte-

resadas en proyectar sus actividades más allá de sus fronteras. Su posición negociadora ante otros bloques económicos, en particular aquellos situados en la dinámica cuenca del Pacífico, se vería fortalecida. Un proyecto común que apuntara a profundizar y armonizar las reformas liberales que habían dado nuevo vigor a sus economías prometía además actuar de contención contra las tentaciones populistas que históricamente han seducido a los países de la región a lo largo de su historia, con nefastas consecuencias.

¿Tendrá este nuevo esfuerzo integracionista el triste destino de una larga lista de iniciativas que al final no prosperaron, tales como la difunta Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, el Pacto Andino o el Mercosur? La evidencia apunta en sentido contrario. En primer lugar, la Alianza del Pacífico es un esfuerzo pragmático que surge del reconocimiento de una realidad preexistente y no de un sueño inasible. Otra consideración importante es que el criterio de admisión al grupo en este caso no es geográfico sino institucional, lo que garantiza una relativa unidad



“Innovación y emprendimiento prometen ser ejes comparables al carbón y el acero en la Comunidad Europea

de visión entre sus miembros: de éstos se exige sólo adherir a los principios de libertad política y económica que inspiran al proyecto. Lo que a primera luz podría parecer una debilidad —el pequeño número de países miembros— es de hecho una fortaleza: la capacidad de generar consensos y de coordinación efectiva tiende a ser mayor en grupos pequeños. Notablemente, la voluntad política de avanzar en la dirección acordada se ha mantenido incólume a pesar de los cambios de gobierno en los países miembros. Su aversión por el tipo de esquemas proteccionistas que caracterizaron a sus antecesores, completamente desfasadas de las realidades de la economía globalizada del siglo XXI, es otra señal auspiciosa. También lo es su aversión a las estructuras burocráticas de gobierno supra-regional, como se refleja en su adopción de mecanismos de colaboración más informales, ligeros y ágiles.

Los avances logrados en el poco tiempo transcurrido desde su creación refuerzan la idea de que esta es una Alianza con futuro. Los miembros han acordado eliminar una serie de gravámenes aduaneros que aún subsistían, al punto que a corto plazo el 92% de los productos quedará libre de arancel aduanero y otro 7% quedará completamente desgravado en un plazo de entre 3 y 7 años, con lo cual sólo un 1% tendrá plazos de desgravación más largos, en línea con lo pactado por los TLCs firmados con los Estados Unidos, que contemplan una cláusula de nación más favorecida, por lo que el desgravamen de ese remanente hubiera sido automáticamente extendido a los Estados Unidos de haber sido adoptado antes de plazo. Se está avanzando también en la armonización de las políticas de contratación pública,



para que proveedores de otros países miembros puedan vender a sus gobiernos productos y servicios en condiciones de igualdad con proveedores nacionales. Varios países están abriendo embajadas y oficinas comerciales juntos y promoviendo la inversión extranjera juntos, como ocurrió en un reciente encuentro de los mandatarios de los países miembros en Nueva York. En paralelo, los tres países sudamericanos de la Alianza, junto a Ecuador y Bolivia, han iniciado negociaciones para interconectar sus sistemas eléctricos y avanzar en la armonización de sus regímenes regulatorios, con miras a estructurar un mercado integrado de energía eléctrica entre los miembros. El concepto es promisorio: mientras Chile enfrenta un grave déficit de generación eléctrica, Colombia tiene un importante superávit. En el contexto de la Alianza, se ha creado un Consejo Empresarial que ha empezado a elaborar propuestas para extender el proyecto a nuevas áreas, como por ejemplo acuerdos tributarios que faciliten la fusión de empresas de países miembros del bloque, de manera de asimilar su tratamiento fiscal a la de las fusiones domésticas. Y los miembros han avanzado en la integración de sus mercados bursátiles con la reciente creación del MILA (Mercado Integrado



Latinoamericano). En resumidas cuentas, se trata como mínimo de un comienzo auspicioso.

El mundo así lo ha reconocido. A la fecha 20 países se han sumado como observadores, entre ellos países latinoamericanos como Costa Rica, Panamá y Guatemala que aspiran a incorporarse eventualmente como miembros plenos. El índice de potencial de inversión extranjera directa (IED) elaborado por la UNCTAD sitúa al bloque en el primer cuartil a nivel mundial. No es de extrañar: los países miembros captaron más de la mitad de la IED acumulada en la región durante los últimos 12 años.

El siguiente paso es identificar áreas de colaboración entre los miembros que den un sentido trascendente al proyecto y permiten a los miembros aunar fuerzas en torno a una visión común del futuro. En el caso europeo, esa visión es la que dio origen al proyecto comunitario: la integración de las industrias clave del carbón y del acero, para lograr una mayor eficiencia económica y volver más difícil el inicio de conflictos bélicos entre los países miembros. La Alianza ya parece haber encontrado un norte equivalente: la integración de sus esfuerzos en materia de innovación y emprendimiento,

especialmente en el ámbito educativo. El presidente mexicano Peña Nieto los designó como los ejes para la integración y modernización de América Latina en la reciente cumbre iberoamericana. Ello debería empezar a concretarse con la firma de una serie de acuerdos en la Cumbre de Innovación y Emprendimiento de la Alianza, a realizarse en Santiago de Chile a finales de año.

De materializarse esta línea de pensamiento, la Alianza no sólo tendrá un futuro muy auspicioso como bloque económico, sino que podría terminar convirtiéndose en el “núcleo duro” de un proceso de integración regional que en las próximas décadas haga realidad el sueño de Miranda, Bolívar y San Martín: una América Latina unida que asume un lugar protagónico en el escenario mundial. Esa sí que sería una Alianza con futuro.

LOS **RETOS** DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA **latinoamericana**



Juan Rivera Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA en México

María Esteve Directora General de LLORENTE & CUENCA en Colombia

Latinoamérica es una tierra fértil a la hora de encontrar empresarios e ideas de negocio que no dejen indiferente a nadie. En muchos casos, la familia es la cuna y la razón de ser de muchos de ellos. En otros, es la propia familia la que decide no seguir adelante y vender todo o parte de esa actividad. Hay numerosos y muy conocidos ejemplos que ilustran todo lo anterior.

No obstante, si algo caracteriza al empresario latinoamericano es su compromiso con la comunidad y el país que lo vio crecer y desarrollarse. Podrán cambiar su lugar de residencia pero se convierten en auténticos embajadores de sus países de origen, al tiempo que velan por la reputación de su empresa.

Si antes un líder pensaba en monetizar su negocio, hoy piensa antes en extender su operación a otros mercados. Primero a los más próximos geográficamente, unidos por el idioma y la escasa diferencia horaria, pero distantes en cultura y reglas de convivencia. Ejemplos de todo lo anterior son, entre otros, los casos de Sura en Colombia, Vale en Brasil y Mabe en México.

El gran referente actual de este fenómeno son las multilatinas, empresas que por definición deben ser capaces de generar más del 50% de sus ingresos en los países diferentes a los de su origen; y en

“ *Si antes un líder pensaba en monetizar su negocio, hoy piensa antes en extender su operación a otros mercados* ”

las que al menos el 60% de su plantilla también está representado por los empleados de las operaciones en el extranjero. Eso implica que los responsables de la internacionalización deben saber transmitir en los países de llegada una fuerte

cultura corporativa, que no dependa sólo del país de origen de la marca sino de la fortaleza propia del negocio para facilitar la generación de nuevos ingresos y la vinculación de los mejores profesionales.

En el proceso de internacionalización el peso de las variables operativas es notable: análisis del mercado y de la capacidad competitiva de la empresa; disponibilidad de recursos humanos y de capital; potenciales adquisiciones o alianzas estratégicas. Pero también juega un papel crítico la capacidad de las empresas para replicar la confianza en un mercado u otro y lograr una conexión cercana y empática con sus *stakeholders*.

Existen muchos casos donde lo anterior se torna en una tarea ardua, que habilita a los ejecutivos en la necesidad de contar con una cultura corporativa global que transmita una imagen única y sin fisuras a mercados, clientes y comunidades. El círculo virtuoso de la reputación cobra más importancia que nunca, a la hora de conseguir una glocalización económica y cultural. Ese tránsito de empresa local a empresa global es el que muchas



“*Los responsables de la internacionalización deben saber transmitir en los países de llegada una fuerte cultura corporativa*”

corporaciones emprenden en el momento en que aterrizan en nuevos mercados.

En ese viaje, el modelo de reputación debería ser un eje fundamental para ayudar a asegurar la coherencia entre las metas de la organización y la comprensión y validación social de su quehacer, propiciando un diálogo intenso y rico con los *stakeholders* de la organización. Se trata de escuchar y entender cómo se percibe la marca, la empresa y su entorno en el territorio de llegada, y luego tomar acciones consistentes en el tiempo para posicionar los valores deseados.

Al mismo tiempo, vertebrar esa función conlleva el alineamiento de las políticas y funciones de comunicación, marketing corporativo y relaciones con inversionistas (IR), así como todo lo relativo a identidad corporativa, acción social y RSE. Ese debiera ser la piedra angular sobre la que tangibilizar un grupo internacional con capacidad multilocal más allá de lo puramente operativo.

En el proceso de llegada el reto está en adaptarse rápidamente, a la vez que se pone a disposición del nuevo mercado la oferta, el conocimiento y el talento una vez se aterriza en la nueva plaza. El tono del territorio de origen no es siempre el de llegada...pero sin duda lo que se dice y hace aquí donde empezamos, se sabe ahora inmediatamente aquí y allá donde llegamos.

Desde el aporte de la comunicación, es la comprensión del entorno con base, no solo en la investigación clásica, sino sobre todo en la observación, lo que empezará a orientar el fondo de la

puesta en escena. Es ese enfoque observador lo que facilitará la verdadera exposición de valor, la identificación de riesgos y oportunidades, la conjugación –ante sus *stakeholders*– de lo mejor de los mundos – como repetidamente se propaga.

Y para este fin no es suficiente con que la matriz de la corporación tenga un direccionamiento claro y haya sido exitosa en su tarea de construir, proteger o defender el buen nombre de su organización, no basta con adaptar el lenguaje para proyectarse, se requiere sobre todo coordinación multiregión y multiorganizacional, es decir transversal para toda la compañía, una vez se perciba a sí misma como internacional.

La tarea desde el punto conceptual es sencilla, pero requiere de disciplina y liderazgo. Para alcanzar eficiencia, agilidad y alineación e impacto en la comunicación es necesario definir e implantar políticas, procesos y roles: pautas básicas de la gestión de la comunicación, los mecanismos para conseguir tal gestión, y alcance y autonomía de cada mercado.

No obstante, el proceso de internacionalización de las compañías latinoamericanas debe alejarse de la unidad y el estancamiento per se, es evidente que así como las barreras geográficas son comercialmente superadas, el entorno de hoy obliga a más diversidad y pluralidad en la comunicación para conseguir probablemente un mismo objetivo, confianza.

“*Para alcanzar eficiencia, agilidad y alineación e impacto en la comunicación es necesario definir e implantar políticas, procesos y roles*”





Fernanda Vicente

Presidenta de Mujeres del Pacífico

La era de la colaboración trae consigo tremendas posibilidades y así lo han entendido Perú, Chile, Colombia y Méjico, que unidos bajo la Alianza del Pacífico, empiezan a tender los puentes para conformar un bloque alineado y que se muestre al mundo como la Octava Economía.

El próximo 4, 5 y 6 de diciembre se reunirán en Santiago de Chile, representantes de los cuatro países que conforman la Alianza del Pacífico para conversar, debatir y crear una bitácora conjunta de trabajo de tema de emprendimiento e innovación.

Como LAB4+ se ha bautizado este foro cuyos objetivos son definir una agenda común de desarrollo de investigación e innovación; fomentar la colaboración dentro del ecosistema de innovación de los países miembros; potenciar la relación entre el mundo del emprendimiento y el capital de riesgo latinoamericano; y compartir experiencias a nivel público y privado. Sin duda un tremendo paso para concretar los que los gobiernos comenzaron.

Hoy nos toca a los privados tomar la bandera de esta unión y llevarla a lo concreto. En este esfuerzo se están creando nuevas iniciativas como Mujeres del Pacífico, la Asociación de Emprendedores de la Alianza del Pacífico (ASEAP), la consolidación del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico y la creación de un Consejo Asesor Empresarial

“*Hoy nos toca a los privados tomar la bandera de esta unión y llevarla a lo concreto*”

en temas de Innovación, que trabajará de la mano con los grandes empresarios.

La Alianza del Pacífico nos abre infinitas posibilidades y a la vez grandes desafíos. Compartir conocimientos y maneras de hacer, generar conversaciones entre los ecosistemas, salir a vendernos al mundo como un grupo que lleva al continente al desarrollo, promover una plataforma comercial entre las cuatro naciones y darle la posibilidad a nuestros emprendedores de partir globales de origen al conectarse con sus pares en los otros países, articular la redes que hoy existen para que trabajen en conjunto y dar el pie inicial para sentar una identidad común que nos lleve no a competir por qué país será el próximo Silicon Valley, sino crear nuestro propio referente, potente y transformador.

Los paradigmas están cambiando y somos nosotros, los propios ciudadanos los encargados de movilizar a nuestros pueblos hacia el próximo paso, con independencia de las ideologías que gobiernen.

LA MUJER COMO MOTOR DE CAMBIO

Las Latinoamericanas tenemos fuerza, somos luchadoras y muy apasionadas, pero somos también el recurso más subutilizado de la región. Aprovechando

“*Las Latinoamericanas tenemos fuerza, somos luchadoras y muy apasionadas, pero somos también el recurso más subutilizado de la región*”

esas cualidades únicas y diferenciadoras es que un grupo de empresarias, emprendedoras y altas ejecutivas de Chile, Perú, Colombia y México se están organizando con el fin de concretizar las posibilidades que la Alianza del Pacífico está generando. Como objetivo tienen impulsar el emprendimiento, la innovación, abrir espacios para la mujer en la alta dirección e impactar transversal y horizontalmente. La primera actividad que están organizando como grupo es un viaje de intercambio y trabajo la semana del 3 de diciembre a Chile, donde las que participen podrán conocer muy de cerca qué están haciendo los chilenos en materia de innovación, visitar iniciativas como Startup Chile, Asech, Social Lab, Plan C y Fundación Chile, entre otros. También participarán del Foro Lab 4, tendrán reuniones con empresarios locales y asistirán a charla de speakers internacionales, además del potente networking que se generará con las participantes de los distintos países.

El reciente estudio sobre el Índice del Entorno Empresarial para Emprendedoras, realizado por *The Economist Intelligence Unit* y apoyado por el BID, destacó coincidentemente que los mejores países para que mujeres emprendan son Chile, Perú, Colombia y México. Gran noticia, pero a la vez dejó en evidencia las brechas que tenemos que saltar para lograr consolidarnos. Para lograr el éxito necesitamos buenos ejemplos a seguir, redes de contactos, capacitación y acceso al financiamiento. Como mujeres exitosas tenemos el deber de devolver la mano y apoyar a quienes quieren levantarse. El momento es ahora, los ojos del mundo están puestos en nosotros, atrevámonos a cambiar la realidad.

EL MOVIMIENTO EMPRENDEDOR EMPRENDE EL VUELO

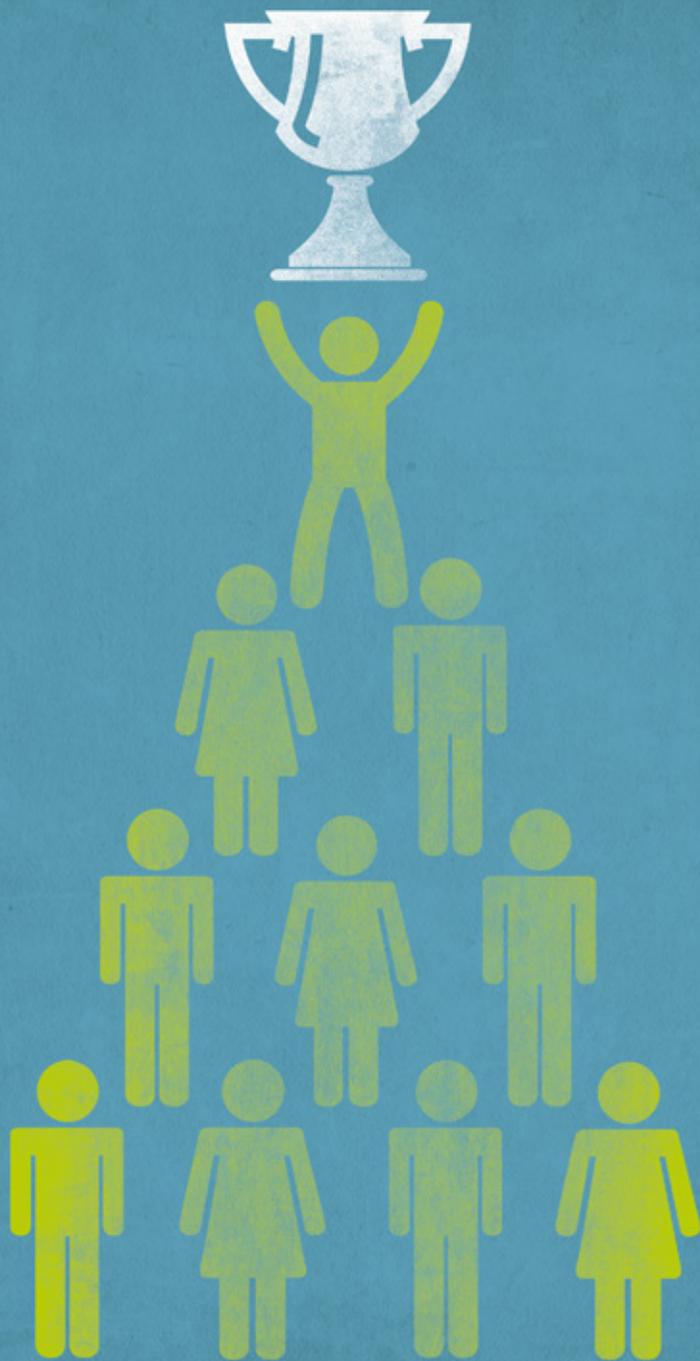
Es necesario que todas las empresas y organizaciones tomen conciencia de que el emprendimiento es el motor de la economía de un país: a través del desarrollo de este se genera empleo, aumenta el crecimiento del país y, por sobre todo, dignifica a la persona.

Con la tasa de emprendimiento más alta del mundo y un porcentaje de personas activas que inician un nuevo negocio que casi triplica los niveles de OCDE (23,4%), Chile es uno de los países más fértiles para la creación de empresas. Además de estas cifras, entregadas por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), según datos del Ministerio de Economía, a 16.490 ascendió la creación de nuevas empresas en los primeros tres meses de este año, con una proyección de crecimiento en torno a 58% durante el trimestre enero-marzo de 2014.

En Asech creemos en un mundo de emprendedores, en que los emprendedores son los llamados a dar solución a los problemas que aquejan a sus conciudadanos, como la pobreza y la desigualdad. Por ese motivo fundamos la Asech. Los casi diez mil miembros que tenemos también piensan parecido. Son emprendedores que les ha costado, pero han salido adelante, que generan empleo, que crean millones de externalidades positivas. La creación de Asech, ha generado un modelo que hoy sale al mundo. Con el espíritu de compartir esta experiencia es que se está creando la Asociación de Emprendedores de la Alianza del Pacífico para agrupar a los millones de emprendedores que tienen una visión común de la sociedad y del mundo en general. Para nosotros, eso significa la Alianza del Pacífico: la oportunidad de invitar al mundo a compartir esta visión. Tenemos un rol importante que cumplir ahí. Tenemos la experiencia, la capacidad y queremos compartirlo.

Las oportunidades son infinitas, así como los desafíos, para nosotros, eso también representa una oportunidad de construir algo juntos como región y reinventarnos.





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

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 **dieciséis 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; **Ad Hoc** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; y **NATIONAL Public Relations** en Canadá. 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

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
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

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

LUIZA 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

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

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
jcgozzer@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
Cerveira 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>

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Centro de Ideas
www.dmasillorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com

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

WWW.REVISTA-UNO.COM

