
2.3. Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España

Antonio Camuñas

PRESIDENTE DE LA CONSULTORA GLOBAL STRATEGIES. DIRECTOR DE DIPLOMACIA CORPORATIVA DE LA CÁTEDRA DE GEOECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES, UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

El presente trabajo, se une a las colaboraciones de otros destacados profesionales en distintos campos con el objetivo común de tratar una cuestión fundamental: La forma en la que se percibe a España fuera de nuestras fronteras y los mecanismos que puedan contribuir tanto a reforzar los aspectos más positivos de la misma como a soslayar aquellos que erosionan de forma evidente nuestras potencialidades. Por razones derivadas tanto de mi trayectoria como de la actividad que me ocupa desde hace más de dos décadas, mi contribución se centrará en la Diplomacia Corporativa, uno de los pilares que más pueden contribuir desde el ámbito empresarial a ambos objetivos.

La estructura de estas líneas tiene tres aspectos diferenciados: En primer lugar, el de hacer un repaso introductorio y a vuelapluma de los acontecimientos vividos en las últimas décadas, precisamente aquellas en las cuales la imagen de la llamada Marca España ha experimentado su más notable transformación. A mi juicio no es posible entender donde nos encontramos ahora sin una referencia a la estela de acontecimientos que -si bien han ido quedando atrás- fueron en su momento objetivo prioritario de quienes estuvieron al timón de un proyecto con un rumbo claro y definido. De este primer apartado, además de mostrarnos comprensivos hacia el desconcierto que preside los tiempos actuales, deberemos sacar la conclusión de que dichas percepciones se encuentran al margen del peso económico de los países y se fundamenta más bien en su autoridad y legitimidad

a la hora de abordar sus compromisos y cumplir con sus obligaciones.

Con las limitaciones propias del espacio disponible trataremos los nuevos conceptos de poder sobre los que los países están asentando sus esferas de influencia y jugando la partida del poder para centrarnos a continuación en la Diplomacia Corporativa como instrumento complementario a las labores de la Diplomacia clásica desarrollada por los Estados, y el necesario cambio de rol en las cúpulas empresariales que se deriva de la nueva concepción global de nuestro mundo.

Por último, abordaremos alguna de las carencias más pronunciadas en el comportamiento de nuestras empresas en el exterior, siempre manteniéndonos dentro de la óptica propia de este trabajo y los ejes sobre los que asentar un cambio en la percepción de nuestro país y por tanto de un fortalecimiento de la Marca España, partiendo de la premisa de que Tenemos un hueco claro en los escenarios que se están gestando siempre que nuestros objetivos sean realistas y estemos dispuestos a defenderlos.

El cambio de la percepción de la Marca España

Es cierto que los acontecimientos y noticias negativas sobre España se suceden en los últimos tiempos de manera vertiginosa en medio de un aturdimiento generalizado del que no acabamos de recomponernos.

Obviamente no estamos solos en el desconcierto que supone asimilar la envergadura de unos acontecimientos que estamos viviendo más que nunca en tiempo real, dada la novedosa aparición de las llamadas redes sociales, cuya incidencia en el propio devenir de las cosas merecería de por sí un amplio capítulo aparte.

Por un lado, la crisis financiera, origen de la actual coyuntura recesiva, ha dado paso a una crisis política en buena parte de los países occidentales –particularmente en la Unión Europea– que apuntan una derivada social problemática de consecuencias muy difíciles de predecir. Por otro, resulta difícil de asumir el planteamiento, hasta ahora inédito, de que la quiebra de los Estados no venga marcada por los sobreesfuerzos bélicos como antaño sino por la incapacidad de mantener el nivel de bienestar que brinda precisamente la ausencia de guerras. De igual manera, resulta poco más o menos que imposible aceptar que los países sobre-endeudados sean ahora los que antaño tenían que aceptar quitas y condonar créditos a naciones del llamado Tercer Mundo.

El caso español, el que concierne a la materia que ocupa este libro, es quizás todavía más llamativo, por la velocidad a la que se ha producido el vuelco de nuestra imagen exterior y nuestro prestigio internacional.

Partiendo de la base de que nunca ha sido fácil ver más allá del horizonte inmediato, en estos momentos plagados de incertidumbres y derivadas fuera de nuestro control, aún así hay que hacer el esfuerzo de levantar la mirada cuanto antes y otear las vías de salida con el menor perjuicio posible para nuestros intereses. Los acontecimientos son imprevisibles, las circunstancias cambiantes, pero no así nuestros intereses, los de España y los de sus habitantes, que existen por encima de los antagonismos locales en los que perdemos tantas energías mientras que otras naciones pelean por su defensa sabedores de que los recursos son siempre escasos y que hay que afanarse para optar al mayor número de ellos.

Es cierto que el que la naturaleza de los conflictos en occidente y en una parte significa-

tiva de los países en desarrollo, emergentes o re-emergentes, no fuese ya de índole militar, dejaba entrever que un mundo dedicado al fomento del bienestar y el progreso era más posible que nunca. Pero una cosa es que el orden bélico haya dado paso a nuevas realidades de poder que ya no dependen exclusivamente de la capacidad de destrucción de los arsenales y otra muy distinta que los enfrentamientos por ganar la batalla de la influencia geoestratégica, hayan desaparecido. Al contrario, todo parece indicar que estos se han multiplicado de manera exponencial a través de medios más sofisticados y complejos en una tupida red de intereses y equilibrios nada obvios a primera vista, en los que el peso la opinión pública juega como hemos dicho un creciente papel.

Sin desdeñar un ápice la última ratio que sigue ostentando el poder militar (aspecto que se obvia con no poca frecuencia) resulta evidente que el campo de batalla se ha ampliado de manera notable en términos de estrategia económica y cultural, un avance en el que los medios tecnológicos disponibles permiten logros impensables hace solo unos años. De estas realidades apoyadas en herramientas cibernéticas nacen los llamados Nuevos Poderes, que descansan en la capacidad de atraer y de seducir a través de distintos modelos de éxito que –en última instancia– sirven para establecer las agendas y delimitar el marco de los debates.

El éxito de China para proyectar su papel como player global descansa en buena parte en el hábil manejo de estos nuevos conceptos. El gigante asiático ha obviado por el momento la derivada militar para centrarse en una estrategia de diplomacia comercial y cultural anclada en su modelo económico de mano de obra intensiva que tendrá que ir adaptándose progresivamente. Es muy notable la estrategia seguida por el gobierno chino para mostrarse al mundo como una potencia amiga a través de diversos instrumentos de cooperación académica, económica y financiera a partir del éxito que supuso la organización de los Juegos Olímpicos del 2007, el gran escaparate mundial de la potencia reemergente. Sobre todo si se compara con la estrategia de Poder Duro que simultáneamente

estaba siguiendo Rusia invadiendo Georgia. La vía elegida por la antigua Unión Soviética tanto en términos militares, energéticos o económicos han generado una gran desconfianza que ha tenido incidencia en la propia credibilidad política interna del régimen.

Sin necesidad de irse tan lejos, vemos como dentro de los países que conforman la Unión Europea las fichas se mueven al objeto de disponer de más peones en el tablero de juego. En este sentido, si el avance de la influencia de Italia en nuestro país es manifiesto, nuestros vecinos franceses tienen en la *École de Guerre Economique*, una escuela de negocios en la que además de la gestión, se aprende a defender los intereses nacionales a través del uso de la Inteligencia Económica y de la Diplomacia Empresarial. No quedan a la zaga los esfuerzos de Alemania reinstaurando su influencia a través de alguna de sus fundaciones más importantes o los del Reino Unido quien a través del modelo de *Commercial Partnerships* conjuntos buscan crear alianzas y nuevos espacios de entendimiento con sus socios de la UE para abrir mercados en zonas de mutuo interés.

España, por tanto, no puede renunciar a poner en orden de combate los muy importantes activos con los que cuenta todavía en todos los órdenes. Tenemos ejemplos recientes de nuestra capacidad para alcanzar logros colectivos importantes incluso en los terrenos en los que nos creíamos menos dotados como el empresarial o el deportivo. Haríamos bien en protegerlos como factores de cohesión nacional y modelos en los que apoyarnos para defender lo que nos jugamos en este nuevo envite del destino.

Pocos como nosotros conocen el lugar central que el podemos ocupar en la vida de los hombres. Pero si no somos capaces de entender que es imprescindible reorientar los objetivos y reconducir las energías para defender nuestros intereses como nación, el peso de nuestro país en el mundo está condenado a disminuir de manera dramática y con él nuestra prosperidad.

El nuevo orden que se está gestando en torno al *Smart Power*, el uso equilibrado de todos los

componentes, duros o blandos, que conforman el poder, permite grandes oportunidades a quienes sepan jugar sus cartas. Estamos viendo como muchos actores antaño secundarios están llamados a interpretar papeles de inusitada relevancia. España podría ser claramente uno de ellos, si aplicara el mismo entusiasmo con que nos volcamos en frentes autodestructivos para conseguir enderezar la situación.

Convendría echar la vista atrás y recordar el modelo que sirvió para que una modesta y bisoña España alcanzara el máximo reconocimiento internacional y disfrutase del ciclo histórico de mayor estabilidad, desarrollo y prosperidad de su historia. Ello exige, de manera obvia, alcanzar un punto que nos permita sacar lo mejor de nosotros mismos y poner la vista en un horizonte de esperanza colectiva, sabiendo estar a la altura de las circunstancias incluso en la coyuntura económica más adversa y preocupante que muchos pueden recordar.

Y no resulta válido apelar a los muchos factores que justificarían bajar los brazos ante lo inevitable, en un derrotismo a medio camino entre la aceptación del naufragio como una circunstancia irreversible; dado que –aunque en buena parte ya no lo recordemos– la legitimidad, el peso específico y la capacidad de influencia de los países está muy por encima de sus magnitudes, sus ratios y sus índices económicos.

Ciertamente, el caso español bien podría representar un vuelco antológico en muy escaso periodo de tiempo. De ahí que resulte comprensible la incomoda e inquietante sensación de irrelevancia a la que no estábamos ya acostumbrados. ¿Como es posible que la España asimilada a las democracias más avanzadas, la locomotora económica europea de esta última década, el tercer exportador de capital en inversiones directas después de Estados Unidos y Francia pueda ser vapuleada de esta manera? ¿Qué ha ocurrido para que precisamente cuando contábamos por vez primera con un elenco nada despreciable de empresas de referencia mundial en diferentes sectores el trato de gobiernos amigos pueda ser tan hostil como desconsiderado? ¿Cómo podemos ser ignorados de

manera tan clamorosa? ¿No jugábamos hasta hace bien poco en la Champions?

Nada más lógico, por tanto, que se asista con preocupación a este desconcertante escenario que –por encima de lecturas superficiales– debería propiciar una serena reflexión sobre los errores cometidos en estos últimos diez años y la manera de solucionarlos.

Este empeño por alzar la mirada, coger con fuerza el timón y retomar el rumbo nos obliga –de entrada– a echar la vista atrás en pos de la estela que hemos dejado a nuestras espaldas. Identificaríamos de inmediato los titánicos esfuerzos realizados en las dos décadas anteriores para resituarse a nuestro país en el tablero internacional a través de proyectos que aunaron los esfuerzos de la mayoría y maximizaron todos nuestros recursos.

En primer lugar, el ejemplar proceso de Transición política llevado a cabo en España –nuestra particular y exitosa fórmula de reconciliación nacional– en buena parte deslegitimada por la relectura impuesta desde la nueva generación de socialistas que ha representado Jose Luis Rodríguez-Zapatero. En segundo término, la eficaz labor llevada a cabo personalmente por S.M. el Rey tanto al personificar a esa nueva España en los cinco continentes, como su contundente respuesta al intento de golpe de Estado. El tercer pilar de apuntalamiento supuso la llegada al poder del socialismo en la España democrática, que se rubricó con la integración en Europa y en la Alianza Atlántica.

Todos estos pasos, fueron acontecimientos que dotaron a nuestro país de una relevancia claramente superior a la que otorgaba nuestra realidad económica, entonces infinitamente menos dinámica, desarrollada y próspera que la actual. Así fue reconocido y recompensado sin ambages por la comunidad internacional, que abrió las puertas de sus más relevantes instituciones al liderazgo y las aportaciones de alguno de nuestros más destacados compatriotas.

Fue precisamente este clima de estabilidad, asentado en un sentimiento de orgullo y autoes-

tima compartidas, el que facilitó que nuestras empresas iniciasen una progresiva expansión internacional y que España fuese protagonista de acontecimientos sociales y políticos de primera magnitud como los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Conferencia de Paz en Oriente Próximo, en la que Madrid fue anfitriona de los principales líderes mundiales encabezados por los presidentes de las dos superpotencias, Sres. Bush y Gorbachov. El último proyecto común de nuestra reciente historia está representado por el exigente esfuerzo con el que se acompañó la valiente decisión de José María Aznar de aprobar el duro examen de Maastrich para acceder a la Moneda Única.

Desde entonces, nuestro país, que no parece saber encontrar un nuevo rumbo colectivo, ha sufrido la sacudida de sucesivas contingencias políticas internas y externas que han afectado al rumbo que habíamos decidido tomar con la llegada de la democracia y nuestra incorporación a la comunidad internacional.

Todo parece indicar que el indiscutible éxito conseguido, los aplausos recibidos y la riqueza de la que disfrutamos, nos han hecho sobrevalorar nuestras capacidades, permitimos demasiados lujos y actuar de manera un tanto irreflexiva cuando no ingenua como analizaremos más adelante. A nadie puede sorprenderle, por ejemplo, lo complejo que resulta transmitir un mensaje unitario en el exterior cuando las diferentes instancias políticas y administrativas de nuestro país se han caracterizado por actuar de forma fragmentada, ni los ingentes recursos que se desperdician al no contar con un factor que catalice y agregue valor a la rica diversidad y el enorme talento que subyace en todos los niveles de nuestra sociedad.

A lo anterior habría que sumar nuestras sucesivas y contradictorias tomas de posición en el orden internacional, entre las que destaca nuestra relación con los EE.UU. Si nadie duda que reforzar el Eje Atlántico es una iniciativa del máximo interés para España, determinados gestos unilaterales primero del Presidente Aznar y luego del Presidente Zapatero, fueron juzgados excesivos y poco inteligibles para buena parte de la

opinión pública de ambos países, lastrando el empeño de forma muy gravosa para nuestros intereses políticos y económicos y dando paso a un distanciamiento tan estéril como perjudicial.

Urge pues, que España deje de dilapidar su capital político y retome cuanto antes la senda que nos ha permitido llegar hasta aquí, pues tras haber conseguido con tanto esfuerzo dejar de ser “diferentes” no podemos permitirnos el lujo de empezar a ser irrelevantes.

La diplomacia corporativa y el nuevo liderazgo

Es en este panorama donde debemos enmarcar la necesidad de potenciar la Diplomacia Corporativa entre las herramientas a utilizar. La Diplomacia Corporativa parece haberse hecho un hueco en el panorama de los conceptos y servicios que la empresa tiene que tomar en consideración de cara a conseguir sus objetivos en una sociedad progresivamente globalizada de cuyo origen no puede deslindarse. La globalización, en efecto, ha traído consigo una nueva serie de necesidades que antes no eran vislumbrables, que plantean retos sumamente novedosos.

Por una parte, ahora son muchas las empresas que operan fuera de sus fronteras y que tienen que gestionar una variada agenda estratégica internacional en competencia con otras muchas entidades. El panorama exterior ya no es monopolio de unas cuantas multinacionales, sino que se caracteriza por la presencia de una enorme cantidad de empresas de muy diferentes tamaños y de los más diversos sectores.

De manera simultánea, los estados nacionales han ido transformando sus estructuras administrativas y de gestión en un sin fin de instancias diversas con un considerable grado de autonomía. A los estamentos nacionales, regionales y municipales hay que unir otros muchos organismos con peso e influencia nada desdeñable que hay que es imprescindible tomar en consideración.

A ello hay que unir la aparición a lo largo de las últimas décadas de toda una serie de herra-

mientas tecnológicas que permiten que la información fluya libremente de manera prácticamente instantánea e imposible de controlar. A los medios de información tradicionales se unen ahora fenómenos diversos, como los blogs o las redes sociales, que tienen una notable capacidad de poner encima de la mesa determinados asuntos y amplificarlos entre grupos proclives o antagonistas.

De resultas de todo ello la percepción de las empresas ha dejado de estar bajo el control de las organizaciones. La capacidad de los ciudadanos de fiscalizar y hacer un seguimiento continuado de sus actuaciones ha aumentado de manera considerable el nivel de presión externa que tienen que soportar las organizaciones. En definitiva, ya no resulta posible mirar para otro lado o menospreciar los efectos de esta nueva realidad. Hay que tomar riendas en el asunto y ser conscientes de que la nueva sociedad global impone cambios drásticos en las formas tradicionales de proceder que han sido válidas durante décadas.

La Diplomacia Corporativa cubre la mayoría de las parcelas que deben tomarse en consideración para asegurar que los objetivos empresariales puedan llegar a buen puerto. De entrada, todos aquellos que contribuyen a la reputación, a la percepción y a la credibilidad de las empresas propiciando un conocimiento acorde con la realidad y un dialogo fluido con todos los agentes sociales implicados. Tiene también la capacidad de prevenir y alertar de los peligros que pueden encontrarse en el camino, identificando los puntos débiles y tendiendo puentes hacia aquellos ámbitos que pueden resultar conflictivos en el futuro.

Existen dos aspectos esenciales para llevar a cabo una eficaz estrategia de Diplomacia Corporativa que implica la necesidad de un cambio de mentalidad y una ruptura con los moldes convencionales.

Por un lado la consideración respetuosa que exigen las instituciones de cualquier mercado exterior. Para el mundo occidental, muy buena parte de las naciones han tenido durante siglos la consideración de Colonias, lo que ha favore-

cido que las estructuras empresariales allí establecidas con posterioridad fueran consideradas sucursales enteramente subsidiarias de sus matrices, sin apenas autonomía de decisión. Este patrón ya no funciona en el mundo actual, en donde es necesario que las empresas tengan un perfil adaptado a las realidades específicas de cada mercado.

Por otro, la Diplomacia Corporativa otorga un papel central al empresario como punta de lanza de la organización. En este nuevo escenario que comentamos, el protagonismo de los dirigentes de la empresa es absolutamente determinante. Hasta ahora, los máximos dirigentes empresariales, ya fuesen como ejecutivos o como representantes del capital de la empresa han tenido mayoritariamente un papel orientado casi exclusivamente a la gestión interna, con pequeñas incursiones en el ámbito institucional y la opinión pública. Este papel tradicional resulta insuficiente en el panorama actual, donde el papel del máximo representante corporativo juega un papel de liderazgo mucho más político y visible. Ya no es posible empujar el desarrollo de los objetivos empresariales concediendo alguna que otra entrevista o mediante un discurso anual ante la junta general de accionistas. Tampoco es suficiente con el papel negociador en busca de consensos internos o externos pretendiendo mantenerse ajenos de los ojos de la opinión pública.

Negociar con los agentes externos, establecer alianzas estratégicas en distintas partes del mundo, maniobrar mediante coaliciones ofensivas o defensivas, tener la mejor información disponible sobre aquellos aspectos considerados claves para la toma de decisiones es todo un reto cuando la delimitación del mercado ya no se circunscribe al mercado doméstico y a unos cuantos países fuera de las fronteras nacionales. La nueva sociedad globalizada multiplica exponencialmente la necesidad de un caudal de información constante, de una presencia continuada y de una herramienta de gestión de probada eficacia. El perfil del líder empresarial con poder prácticamente absoluto de antaño (lo que en Estados Unidos se han denominado Imperial CEO) ha devenido en la necesidad de un nuevo liderazgo mucho más centrado en el entendimiento, la capacidad de

persuasión y la eficacia en la búsqueda de consensos asumibles, en definitiva todo el elenco de características que componen el llamado Soft Power o Poder Blando.

La Diplomacia Corporativa, por tanto, nace para cubrir las necesidades de unas empresas cuyo papel ha cambiado de manera muy notable en las dos últimas décadas, en las que las corporaciones han tomado conciencia de su mayor autonomía frente a los poderes públicos y de las carencias de estos últimos para contribuir rápida y diligentemente en la resolución de sus conflictos y crisis en otros mercados siguiendo el patrón propio de la diplomacia internacional, de los servicios diplomáticos nacionales.

Hago aquí una brevísima parada que creo aclaratoria a efectos de explicar por qué en mi caso resultó sencillo prever la necesidad del establecimiento de la Diplomacia Corporativa, cosa que no se hubiera producido en absoluto de no haber tenido el privilegio de vivir una década en los Estados Unidos, sin la cual no hubiera sido posible alcanzar el basamento conceptual y empírico sobre cuestiones de absoluta actualidad, en una sociedad tan avanzada en estos terrenos como la norteamericana. De ahí que –sin especiales luces por mi parte me resultara evidente en que medida el papel tradicional de las cúpulas empresariales españolas iba a verse afectado progresivamente por un nuevo panorama político-empresarial propio de la sociedad internacional globalizada a la que España había accedido a raíz de su ingreso en la entonces llamada Comunidad Económica Europea.

En conjunto, podemos resumir dicho cambio en el hecho de que el empresario tradicional, acostumbrado a jugar fundamentalmente en un mercado doméstico, con unos reguladores, competidores y clientes claramente identificados, se iba a ver sometido a un panorama infinitamente más complejo, resumido en los siguientes puntos:

1. La apertura progresiva de los mercados, que obliga de manera simultánea a tomar en consideración la oportunidad de ampliar su presencia allende sus fronteras y a contem-

plar el riesgo de nuevas incorporaciones foráneas en el mercado propio.

2. La aparición de una regulación multinivel que aumenta tanto por arriba (Unión Europea, organismos multilaterales, regulación específica de los países en los que se tenga presencia) como por abajo (debido al proceso de descentralización ocurrido en nuestro país a lo largo de los últimos 25 años).

3. Tampoco los competidores están ya tan claramente delimitados como antaño. A la competencia nacional hay que sumar la llegada de nuevos jugadores internacionales. Si a ello unimos la cada vez mayor diversificación de los grupos empresariales, es evidente la dificultad de saber donde puede surgir un competidor.

4. La creciente segmentación de clientes y consumidores y la complejidad que representa la existencia de múltiples mercados heterogéneos en los distintos países o continentes en los que se opera.

5. A todo ello hay que sumar una cada vez mayor fiscalización social de la que es objeto la figura del empresario a través de las prácticas de Buen Gobierno y las ya ineludibles exigencias en cuanto a Acción Social y Responsabilidad Corporativa.

6. La penúltima derivada de este exhaustivo proceso de control sobre el empresario se encuentra en la reciente aparición de organizaciones profesionales encargadas de agrupar y representar a los accionistas minoritarios, que en EE.UU. ya han puesto en jaque a más de un presidente.

7. Punto y aparte merecen la aparición de las Redes Sociales en sus diversas modalidades, que han dado voz (y voto virtual) en tiempo real a cientos de millones de ciudadanos.

En definitiva, el empresario español debe asumir un rol que va más allá del de mero gestor o de un buen estratega, en la medida en que se irá asemejando cada vez más a la figura de un lí-

der político, de un estadista que -con independencia de la buena marcha de su negocio- tiene obligatoriamente que atender muchos otros frentes ligados tanto a la opinión pública como a los demás agentes políticos y sociales nacionales e internacionales que conforman el marco relacional en el que desarrolla su actividad.

Para ello, el acceso a la información, el correcto posicionamiento y la capacidad de interlocución con multiplicidad de instancias heterogéneas se mostraba indispensable.

Si partimos de la premisa de que la labor de las cúpulas empresariales tiene cada vez mayor similitud con la de los políticos en cuanto a Agentes de Poder público nacional e internacional, debemos concluir que la asistencia con la que cuentan los empresarios para desarrollarla necesita de un planteamiento diferente y mucho más sofisticado, que refuerce los apoyos necesarios para desarrollar con garantías sus funciones en un entorno de enorme complejidad e incertidumbre.

La diplomacia corporativa en España

De acuerdo con todo lo expresado, al referirnos a la Diplomacia Corporativa estamos hablando de un servicio altamente exclusivo y especializado, que exige un conocimiento detallado de una serie de disciplinas como el marketing, la comunicación, las relaciones públicas, el lobby, las relaciones políticas y empresariales nacionales e internacionales, y -por encima de todo- una intensa experiencia en operaciones y proyectos de envergadura operando al máximo nivel político, económico o social.

No se trata pues de una práctica convencional que pueda llevarse a cabo por las empresas especializadas en cada uno de los campos mencionados: Hablamos de un mix integrado de servicios desarrollado durante años hasta encontrar el punto exacto de equilibrio entre unas y otras disciplinas, lo cual no podría llevarse a cabo sin un excelente equipo de profesionales, ni una inversión previa acorde con el nivel que se espera de nosotros en los distintos ámbitos en los que operamos.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que queda un largo camino por recorrer hasta conseguir que la Diplomacia Corporativa sea algo más que un concepto novedoso y aceptado recientemente en los organigramas de alguna de nuestras principales empresas: Esta inclusión terminológica puede resultar un primer paso demostrativo de la sensibilidad de las cúpulas empresariales a la materia, o bien un deseo de no quedarse atrás en cuanto a los conceptos de vanguardia que presiden los actuales ámbitos que las empresas de envergadura no pueden permitirse desdeñar (Responsabilidad Social Corporativa o Relación con Inversores). En todo caso, es quizás en esta última parcela en la que más camino hay que recorrer, dado lo ajena que ha resultado hasta ahora en las estrategias directivas, dado su acceso relativamente reciente a los mercados internacionales.

Es cierto que el fenómeno de internacionalización de la empresa española empezó a acelerarse tras nuestro ingreso en la entonces Comunidad Económica Europea, y que tuvo un momento álgido con el salto hacia Iberoamérica en los años '90, pero el boom se ha producido en esta última década en que nuestras empresas han ocupado rankings de importancia en casi todos los sectores en los cinco continentes.

El Círculo de Empresarios, tuvo la feliz iniciativa de editar junto al Wharton Business School (Universidad de Pennsylvania) un **Anuario de Internacionalización de la Empresa Española** que –ya por su quinta edición– nos brinda una espléndida referencia de la magnitud de esa presencia de nuestras empresas y de sus notables avances en la adjudicación de proyectos y adquisiciones de la mayor consideración. La estructura de los referidos informes da cumplida cuenta con gran despliegue de datos y gráficos de los diferentes capítulos que demuestran la fortaleza de nuestras empresas, su percepción en el exterior, y los cambios acaecidos en la estructura de nuestro sector exterior en su conjunto. Los referidos anuarios no han obviado fortalezas ni debilidades de los diferentes sectores, ni tampoco el impacto de la grave crisis mundial por la que atravesamos y sus múltiples secuelas.

Sin embargo, es difícil encontrar documentos y referencias específicas a la estrategia de las empresas española en relación con otros mercados, más allá de algunos papers que tratan el asunto de manera más o menos general, y desde luego son escasas las menciones concretas a este terreno salvo en algunas publicaciones aisladas, como es el caso de la **Revista Contrastes** (que dedicó un monográfico a Los Nuevos Conceptos de Poder o el **Instituto de Empresa**, que junto con Financial Times Prentice Hall edito el libro “Pero, ¿Aquí quién manda?: Levantando el Mapa del poder en España). En este libro precisamente, Jorge Cachinero un querido colega y respetado profesional de la Comunicación y las Relaciones Institucionales, atribuye a Global Strategies la implantación y el desarrollo del concepto de Diplomacia Corporativa en España a principios de los años ochenta, como así fue de hecho, lo cual no resta valor a su gesto ni gratitud por generoso reconocimiento.

Mención aparte merece el sobresaliente empeño del empresario y profesor Eduardo Olier, en poner en valor el término Geoconomía, quien –apelando a Edgard Luttwak, creador del concepto– nos recuerda que la geoconomía es el mantenimiento de las antiguas rivalidades existentes entre las naciones utilizando medios económicos lugar de bélicos”. El profesor Olier, que mantiene un constante pulso al que algunos contribuímos modestamente, además de la publicación de la Revista Geoconomía, y de un libro con el mismo nombre, ha instaurado una Cátedra sobre la materia en colaboración con el Centro de Estudios Universitarios (C.E.U.), la Cátedra de Geoconomía y Relaciones Internacionales centrada en dos pilares como son la Inteligencia y la Diplomacia Corporativa, aspecto éste último con el que Global Strategies colabora en los aspectos que son propios de su actividad profesional.

La idea de que la Diplomacia Corporativa no es más que una derivada de la diplomacia tradicional, adaptada a los tiempos actuales en los que las empresas se asemejan a los Estados en su estructura, presencia y capacidad de influencia. Por lo tanto, no estamos inventando nada nuevo al trasladar dicho concepto secular al panorama de la empresa.

Y si bien España ha contado siempre con excelentes diplomáticos, no en vano fue nuestro país quien abrió la primera legación diplomática en el extranjero, (la Embajada Cerca de la Santa Sede, como todavía hoy es conocida) no tengo la impresión de que la diplomacia española, se haya caracterizado por su eficacia en lo que a los aspectos económicos y comerciales se refiere. Es muy posible que conceptos como el honor, el valor de la palabra dada y el fuerte componente religioso que ha caracterizado las aventuras exteriores de nuestro país, haya sido un obstáculo para no primar los intereses frente a los ideales. Tampoco ha sido el nuestro un país caracterizado por el comercio y (salvo en su franja mediterránea) la península se ha significado más en las gestas militares o las empresas de índole espiritual. Tampoco es descartable que la idiosincrasia propia del individualismo español favorezca la deficiente coordinación de estrategias y la puesta en común de objetivos, lo que justifica que en época tan reciente como 1973 Henry Kissinger –uno de los grandes diplomáticos de la historia– nos viera como un país “tentado por la muerte y el sacrificio” siempre “a medio camino entre lo trágico y lo heroico”, con “tradicionales bandazos entre anarquía y autoridad, el caos o la disciplina total”.

Al autorizado punto de vista descriptivo del ex Secretario de Estado, me permito añadir modestamente el de la ingenuidad, quizás una de las características menos conocidas del carácter español: La notable candidez con la que afronta muchos temas de importancia primando sentimientos y percepciones frente a intereses y realidades. Desde este punto de vista entenderemos mejor muchas de las numerosas acciones a pecho descubierto, valerosas e individualistas, que ni miden ni sopesan las consecuencia de sus acciones tanto ex-ante como ex-post, lo que ha llevado a algunas sorpresas desagradables y sumamente lesivas en términos corporativos, algunas de ellas muy recientes. Este componente –que no dudo pueda sorprender a algunos lectores– hay que hilarlo con los atávicos complejos y los procesos traumáticos que han caracterizado el tránsito español a la modernidad.

En nuestro descargo, cabe alegar que no es tarea sencilla pasar de ser una potencia hegemónica a

un país de peso medio, ausente en la mayoría de las grandes corrientes históricas e intelectuales de los últimos siglos y de las decisiones trascendentes que han dado lugar al mundo que llamamos contemporáneo. En este sentido, el Reino Unido sufrió un trauma incomparablemente menor ya que arrió la bandera de su imperio a favor de un pariente cercano que encontraba en las islas británicas una constante fuente de inspiración reverencial. No, no es nada fácil ceder el cetro y para ello nos basta con observar el trauma que supuso para los EE.UU. el atentado del 11 de Septiembre (el primer ataque al mainland americano) y las secuelas de pesimismo e inseguridad que trajo consigo un episodio aislado y cualitativamente menor en comparación con los que se han vivido en otras partes del mundo.

Con todos estos antecedentes, no es extraño que la diplomacia sea una asignatura pendiente para España, y menos todavía que la Diplomacia Corporativa, disciplina de reciente puesta en práctica, presente lagunas y errores de cálculo que a la postre resulten en resultados indeseados.

Entre los errores más comunes de las empresas españolas en el exterior, destaco el de haber primado la Información (la Inteligencia política y Económica) frente a la diplomacia en sí. Este es un error que tradicionalmente cometen los norteamericanos, quienes suelen romper relaciones diplomáticas con los países con los que tienen un conflicto, lo cual les priva del insustituible contacto, presencia e intercambios entre personas que nunca podrá reemplazar la Inteligencia por sofisticados o cuantiosos que sean los medios para obtener la información. Desde mi punto de vista, el apego de los españoles a vivir en su país de origen hace que la presencia in-situ de los más altos directivos empresariales no sea todo lo intensa que sería deseable, delegándose esas tareas en los ejecutivos expatriados.

De igual manera, resulta significativa la falta de integración real en los mercados exteriores a nivel personal. Esto es muy notable –al menos es en el que más experiencia tengo– en el caso de los EE.UU., donde las empresas españolas viven ajenas a las prácticas que no sean exclusiva-

mente profesionales. Un país en el que la sociedad civil juega un papel tan importante a través de ininidad de instituciones vinculadas a todo tipo de causas sociales, políticas o culturales, no entiende fácilmente que haya players que se mantengan al margen de lo que allí es parte de la vida cotidiana.

Hay también algunos fallos estratégicos que no es posible dejar de mencionar: La elección equivocada de socios de cara a la implantación en un país determinado sería uno de ellos. El segundo quizás más relevante, es el prestarse a determinadas prácticas cuestionables que –si bien en un primer momento se convierten en atajos ventajosos– acaban saliendo demasiado gravosos, como acabamos de ver en fecha reciente. Aquí podríamos hilar con una de mis mas repetidas tesis durante años: El que las empresas españolas tendrían que haber iniciado su desembarco a través de la America del Norte en vez de optar por el hemisferio sur como primera parada de su viaje. Desde mi punto de vista, el mercado americano ofrecía ventajas mucho mayores, entre ellas la de ir protegido corporativamente bajo bandera a americana a países donde la seguridad jurídica es deficiente, cuando no directamente inexistente.

Con todo, el mayor problema con el que se encuentran las empresas españolas a la hora de desarrollar una estrategia consistente de Diplomacia Corporativa, se cifra en la ausencia de de una base metodológica aplicada en el tiempo a corto, medio y largo plazo. Se podría afirmar en este sentido que las empresas españolas operan de manera espasmódica, al hilo de los acontecimientos y sin contemplar planes de contingencia alternativos. De ahí que luego surja la desorientación propia de no poder apelar a los siempre imprescindibles Planes B.

En esta tarea metodológica, en este construir relatos poderosos y creíbles al hilo de la realidad, el papel de los futuros diplomáticos españoles es absolutamente esencial. Para ello será necesario que un mayor conocimiento por su parte de la realidad económica y empresarial sea determinante en el devenir de nuestra posición geoeconómica en el mundo futuro. Ter-

minando con Joseph S. Nye, Jr. Podemos decir que “En la era de la información ganara el que mejor mensaje tenga”. Y España tiene mensaje: Un mensaje mucho mejor de lo que se percibe, en buena parte por nuestra propia incapacidad para trasladar uno más ajustado a la realidad.

Nuestra posición geoestratégica, la fuerza de nuestra lengua en el mundo, el privilegiado entorno físico en el que estamos situados (que nos convierten en una potencia turística) el liderazgo académico mundial en las escuelas de directivos de empresa, las fabulosas infraestructuras aeroportuarias, viales y ferroviarias, unido a la calidad de nuestra red hospitalaria y asistencial, por no hablar de las empresas nacionales punteras en muy diversos campos, hacen de España un producto de primera, al que tenemos que saber aportar el valor diferenciado que su marca necesita para ser considerado como tal fuera de nuestras fronteras.

Bibliografía

Nicholas A. Christakis; James H. Fowler. *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. Little, Brown and Company, 2011

Rob Cross; Andrew Parker. *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Press, 2004

Joseph S. Nye, Jr. *The future of Power*. Public Affairs, New York, 2011

Eduardo Olier. *Geoeconomía. Las claves de la economía global*. Prentice Hall Financial Times, 2012

Oscar José Martín García; Manuel Ortiz Heras. *Claves internacionales en la Transición Española*. Editorial Catarata, 2010

Francisco Cabrillo, Jaime García-Legaz y Pedro Schwartz, *A Case for an Open Atlantic Prosperity Area*. Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales (FAES), 2006

María Jesús Valdemoros Erro; Mauro F. Guillén

y María Grandal Bouza, Anuario Internacionalización de la Empresa española. Círculo de Empresarios, 2011-2010-2009-2008-2007

Jeremy Rifkin. La Era del Acceso. La revolución de la nueva economía. Editorial Paidós Ibérica, 2000

Hedrick Smith. The Power Game. Random House, New York. 1988

Avinash K. Dixit; Barry J. Nalebuff. The Art of Strategy. Norton & Company, 2008

Elisabeth Vitt; Michael Luckevich and Stacia Misner. Business Intelligence. McGraw Hill, 2002

Jan Söderqvist; Alexander Bard. La Netocracia. Prentice Hall, 2002

Robert Kagan. Poder y Debilidad. Santillana Ediciones Generales, 2003

Colin S. Cray. Modern Strategy. Oxford University Press, 1999

Morley Winograd; Michael D. Hais. Millennial Makeover. Rutgers University Press, 2008