

## INTERNACIONALIZACIÓN

# La diplomacia corporativa toma impulso en España

Las grandes empresas están dando un paso adelante en su manera de trabajar fuera de España. El área de Relaciones Institucionales amplía su radio de acción y asume tareas diplomáticas.

**Amalia Ormaetxea.** Madrid

En 2014 Repsol lideró las gestiones institucionales necesarias para la evacuación de 61 empleados ubicados en Libia, en el contexto de la lucha armada que sufría el país. Además de los empleados, el avión fletado por la compañía, evacuó a 70 personas más que se encontraban en el país en situación de riesgo.

Cuando estalló la guerra en Ucrania, Santander nombró a un ejecutivo de negocio internacional como encargado de coordinar las operaciones que incluyeron, por ejemplo, el envío de dos aviones de pasajeros refugiados ucranianos desde Polonia a España y a Portugal, en coordinación con los gobiernos de ambos países y las autoridades polacas.

Estos son dos claros ejemplos del trabajo que desempeñan los equipos de diplomacia corporativa de las empresas.

Igual que los ministros de Asuntos Exteriores pilotan la política exterior de un Estado, los responsables de la diplomacia corporativa se ocupan de las relaciones institucionales y reputacionales de una empresa cuando comienza a hacer negocios en otro país. Esta tarea ha recaído tradicionalmente sobre los hombros del responsable de Relaciones Internacionales.

Sin embargo, durante los últimos años este trabajo se ha ido ampliando y ganando peso, en paralelo al aumento de la actividad internacional de las empresas españolas y al incremento de las tensiones geopolíticas. Las Relaciones Institucionales son ahora sólo una parte de un concepto más amplio, el de abarcar la diplomacia corporativa.

“Es la parte de actividad de las empresas que las conecta con el ámbito internacional, tanto privado como público. Se utiliza para avanzar la estrategia de la empresa, ya sea aportando oportunidades de crecimiento, abriendo nuevos mercados, estableciendo



**Necesidad** Las empresas asumen que los aspectos de reputación son cada vez más relevantes. Prestarles atención es un requisito para el desempeño empresarial.

alianzas estratégicas o arbi-trando riesgos de negocio. En esto se parece mucho a la diplomacia tradicional. Es una herramienta para avanzar los propios intereses en el ámbito internacional”, explica Manuel Muñiz, Provost de IE University en Madrid y ex secretario de Estado para la España Global.

No se trata sólo de entablar relaciones de interés común en los países en los que se quiere hacer negocios, sino de entender y analizar de forma correcta las tensiones geopolíticas que están transformando la diplomacia y las relaciones comerciales en todo el mundo.

“En un contexto como el actual, en el que la geopolítica va a desempeñar en los próximos años un papel clave, las empresas necesitan desarro-

llar herramientas de inteligencia e influencia que les permitan anticiparse y gestionar situaciones complejas, tomar decisiones sobre los mercados en los que operar, y tejer relaciones con instituciones y agentes clave en los distintos países. Es por ello que cobra cada vez más importancia la labor desempeñada desde las áreas de asuntos públicos, de estudios y análisis o de relaciones internacionales, desde las que se canaliza una función o necesidad relativamente reciente: la diplomacia corporativa”, explica Pablo López Gil, director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

#### Diplomacia española

En España las empresas no cuentan, en general, con de-

#### En España ya hay empresas que están incorporando a su plantilla a diplomáticos

#### Las tensiones geopolíticas están cambiando las relaciones comerciales

#### La diplomacia pública y la privada deben ser complementarias y no solaparse

partamentos dedicados en exclusiva a la diplomacia corporativa aunque sí tienen perfiles que trabajan de forma discreta desde diferentes áreas “incorporando incluso para ello a sus equipos a diplomáticos y otros perfiles de altos funcionarios de la administración”, según explica López Gil.

Enrique Fanjul, socio de Iberglobal y miembro del Comité de Reflexión del Club de Exportadores y del Observatorio de Inteligencia para la Internacionalización, matiza que “entre las grandes empresas” las actividades que incluye la diplomacia corporativa “están bastante extendidas”, aunque las compañías no cuentan con un departamento de diplomacia corporativa como tal. “La tendencia es hacia un reforzamiento de las

mismas. Las empresas han asumido que los aspectos reputacionales son cada vez más relevantes, y prestarles atención es un requisito para su desempeño empresarial”, añade.

La diplomacia pública y la privada deben ser complementarias y no deberían solaparse, aunque a veces sus caminos se cruzan. “Lo deseable es que haya una coordinación y un intercambio de información en beneficio mutuo”, apostilla López Gil.

Esa colaboración se concreta, por ejemplo, en los foros empresariales en los que, según apunta Muñiz “el Gobierno abre ciertas puertas y aporta valor [...] en cierto sentido los gobiernos deben construir el marco y las empresas deben poblarlo de contenido”.



## ASÍ FUNCIONAN LOS 'MINISTERIOS DE EXTERIORES' DE LAS EMPRESAS

### Acciona: una inversión "de futuro"

Acciona puso en marcha su área de diplomacia corporativa hace ya veinte años, convencida de que esta tarea es de "enorme utilidad para impulsar y consolidar la internacionalización de la empresa", según explica Joaquín Mollinedo Chocano, director general de Relaciones Institucionales, Comunicación y Marca de Acciona. El departamento cuenta con un equipo de diez personas en las direcciones de Relaciones Internacionales y de Regulación, que son las responsables de la Diplomacia Corporativa y que reportan directamente a Mollinedo. La dirección de ambas áreas las ocupan un diplomático y un técnico comercial del Estado que coordinan equipos de profesionales en Derecho y Economía. Mollinedo explica que su función consiste en coordinar y gestionar la participación de la compañía en fundaciones, consejos, asociaciones empresariales, foros, círculos, comisiones, cámaras y otras iniciativas de este estilo. Además, se ocupan de establecer y



Acciona tiene un equipo de diez personas en las direcciones de Relaciones Internacionales y de Regulación.

mantener el contacto de la empresa con las administraciones públicas que participan de forma activa en la mayor parte de los citados foros de negocios. Las personas encargadas de la diplomacia corporativa se ocupan de trasladar las propuestas de las divisiones de negocio, "facilitando nuestras propias aportaciones que, en muchas ocasiones, sirven para influir en el diseño y la puesta en

práctica de políticas gubernamentales". Para Acciona, la tarea que desempeña este departamento es fundamental. "Habida cuenta de nuestra actividad, no tener este departamento resultaría inviable y nuestra presencia en estas iniciativas sería inmanejable", asegura el ejecutivo, que destaca que invertir en diplomacia corporativa es una apuesta "de futuro".

### Repsol: un área clave en situaciones de crisis

Durante los años 1997-2005, Repsol experimentó un notable crecimiento en el ámbito internacional; expandió sus operaciones hacia Latinoamérica, Norteamérica, Norte de África y otras regiones. Como resultado de esta apertura global, "en 2008 se detectó la necesidad de contar con un área de Relaciones Internacionales encargada de gestionar los vínculos e interacciones con actores clave como Estados, organizaciones intergubernamentales y empresas transnacionales", relatan fuentes de Repsol. Explican que las empresas multinacionales se han convertido en actores relevantes en la sociedad, como son los Estados, las ONG y las comunidades virtuales y "la diplomacia corporativa implica desarrollar y mantener interacciones dinámicas no solo con los gobiernos, sino también, y quizás principalmente, con los diversos 'stakeholders' de la sociedad. En este sentido, podríamos afirmar que las empresas son actores dentro



Repsol cuenta con cinco personas dedicadas a la diplomacia.

de la sociedad civil". En el equipo de diplomacia corporativa de Repsol, que la compañía considera clave especialmente para gestionar situaciones de crisis, trabajan cinco personas. Cada uno de los miembros del equipo asume la responsabilidad de gestionar relaciones en países específicos. En cuanto al perfil de los integrantes, aunque algunos de ellos cuentan con formación académica en Relaciones Internacionales, la

diversidad es notable. En general, los miembros del equipo dominan más de dos idiomas y destacan por su capacidad analítica y conocimientos generales. "Todos ellos muestran un fuerte interés por temas políticos, geoestratégicos, sí como por aspectos sociales, y están muy comprometidos con los acontecimientos internacionales", comentan las citadas fuentes de la compañía.

### Mapfre: una tarea de "alcance global"

Aunque Mapfre asegura que las capacidades de "construir relaciones duraderas y de confianza con todos los grupos de interés y con el entorno institucional" en todos los países donde opera, siempre ha estado presente, la puesta en marcha por parte de la compañía de un área de diplomacia corporativa (en este caso bajo la denominación de Relaciones Institucionales) es bastante más reciente. Según cuenta su responsable, Jaime Solís (director corporativo de Relaciones Institucionales) fue en 2018 cuando la estructura corporativa de Mapfre incluyó en su organigrama esta unidad, "que tiene un alcance corporativo y global, aunque también abarca funciones propias de un gabinete de presidencia, así como las funciones de protocolo, organización de eventos y los patrocinios institucionales". Esta unidad -que depende directamente de presidencia- está integrada dentro del área corporativa de Relaciones Externas y Comunicación, que reúne, además de la función de Relaciones Institucionales,



Mapfre ha puesto en marcha un área de diplomacia corporativa.

las competencias de los ámbitos de Marca, Reputación y Comunicación corporativa. Su función consiste en ayudar a la organización a mantener "una gestión más centralizada, organizada y profesionalizada de nuestras relaciones externas con Administraciones [...] y otros actores institucionales tanto en España como a nivel internacional". Solís matiza que las relaciones institucionales no son tarea

exclusiva del departamento, "sino que se despliega a través de nuestros altos directivos corporativos y en todos los países donde operamos". Por ello, una tarea relevante del departamento es "asegurar la coordinación y la consistencia de los mensajes corporativos que a nivel institucional se manejan en el grupo". En el equipo trabajan seis personas con titulaciones en periodismo, economía, derecho, protocolo.

### Santander: una función transversal

Para Santander la diplomacia corporativa no se circunscribe a un área o departamento determinado. Fuentes de la entidad explican que el banco "entiende la diplomacia corporativa como una función transversal que no se limita a un departamento ni a una unidad específica de negocio, sino que integra la actividad de todos los profesionales que ejercen algún tipo de función orientada a analizar, escuchar, entender las necesidades sociales y los desafíos y establecer relaciones con los diferentes grupos de interés en los mercados donde el banco genera actividad económica, con el fin de generar confianza e influencia y trasladar la relevancia de la actividad del banco y su impacto económico y social en los países donde está presente". Para Santander, la diplomacia corporativa forma parte esencial de la propia actividad del banco y de la filosofía de la organización desde sus orígenes: "son, por tanto, muchos los profesionales en el banco que, desde la matriz en España o en los distintos países, interactúan



Santander apuesta por la diplomacia como tarea transversal.

con las Administraciones Públicas, instituciones, asociaciones públicas y privadas, consumidores, agentes sociales, medios de comunicación, instituciones académicas y otros grupos de interés para entender la situación social, adaptarse a las cambiantes realidades fruto de los complejos contextos geopolíticos, e identificar riesgos y oportunidades para desarrollar su actividad y generar valor y negocio".

Aunque sea una función transversal, hay un departamento, la división corporativa de Comunicación, Marketing corporativo y Estudios, que engloba relaciones institucionales, 'advocacy', relaciones con grupos de interés, relación con medios de comunicación y 'public policy', es el área del banco que de forma más directa se encarga de coordinar todo ese conjunto de interacciones.