

Diplomacia empresarial entre España y Arabia Saudí

[Shaun Riordan](#)



¿Corre peligro el proyecto español de construcción de la línea de alta velocidad en Arabia Saudí? Aquí van las claves que podrían evitar enturbiar la reputación de España en la región.

En abril de 1940, el Consejo Militar Supremo se reunió en Moscú para debatir el mal rendimiento de los militares soviéticos en la guerra de invierno contra Finlandia. Un jefe militar reconoció que el Ejército rojo se había sorprendido de encontrar bosques en el país vecino. Stalin se apresuró a ridiculizar al desgraciado: «Ya es hora de que nuestro Ejército sepa que hay bosques allí... En tiempos de Pedro, ya había bosques. Isabel..., Catalina..., Alejandro, ¡todos encontraron bosques! ¡Y ahora también! ¡Cuatro veces!»

Me acordé de esta anécdota al leer los problemas que ha tenido con la arena el consorcio Al

Shoula, encabezado por España, que construye la línea Haramai de ferrocarril de alta velocidad entre Riad y Yeda. A pesar de los desmentidos oficiales, los medios de comunicación cuentan que el consorcio no ha resuelto el problema de la arena que cubre las vías, y que eso ha obligado a retrasar o incluso anular las pruebas con trenes. Los socios saudíes confirman estas informaciones y han amenazado varias veces —la última en diciembre— con anular el proyecto si no se resuelve el problema de la arena y no se completa la obra. Mientras tanto, los miembros del consorcio están empezando a pelearse entre ellos y el gigante español de la construcción OHL alega que no le pagan para limpiar la arena de las vías. Otros socios más pequeños, Copasa e Imathia, aseguran que no se hizo antes de empezar un estudio técnico apropiado sobre los movimientos de arena en el tramo de Medina a La Meca. Dan ganas de decir a los miembros del consorcio que más les valdría haber leído *Los siete pilares de la sabiduría*, de T.E. Lawrence, antes de pujar por el contrato...

Lo más importante de este caso es que demuestra la importancia de las técnicas de la diplomacia empresarial para mejorar el análisis y la gestión de los riesgos no comerciales. No habrían eliminado la arena del desierto saudí (igual que una planificación estratégica en el Ejército soviético no habría eliminado los árboles de Finlandia), pero desarrollar redes eficaces de información e influencia, tanto dentro del consorcio como en la sociedad política saudí, y aplicar estrategias de diplomacia pública para crear un clima de opinión más favorable en el Reino, habrían ayudado a los socios de Al Shoula a prever y gestionar mejor las dificultades actuales con que se encuentra el proyecto.

Todo parecía muy distinto cuando el consorcio obtuvo el contrato en 2011. Valorado en 6.700 millones de euros, era el mayor contrato extranjero conseguido por un consorcio español. Formaba parte de una serie de proyectos de construcción españoles en Arabia Saudí, entre ellos el metro de Riad. El éxito de España en estas licitaciones se apoyaba en la estrecha relación personal entre el rey Juan Carlos y el rey de Arabia Saudí. Ambos han desaparecido hoy de la escena: uno falleció y el otro abdicó. Desde el principio, el proyecto se vio afectado por los inconvenientes de administrar un consorcio heterogéneo y difícil de manejar de 14 empresas, 12 españolas y 2 árabes, de distintas dimensiones. Algunas compañías cotizaban en bolsa, otras eran sociedades de capital mixto y otras eran empresas privadas. Algunas firmaron un contrato para la obra y los 12 primeros años de funcionamiento de la línea, otras sólo para la construcción. Era inevitable que surgieran tensiones y conflictos entre las que estaban a corto plazo y las que iban a permanecer más tiempo. La compleja naturaleza del consorcio debería haber hecho prioritario el desarrollo de buenas prácticas de trabajo en colaboración. En particular, el desarrollo de redes de información e influencia en todo el consorcio, que permitiera la comunicación de las informaciones y el manejo de las tensiones; en definitiva, el desarrollo de estrategias internas de diplomacia empresarial para analizar y gestionar los riesgos dentro

del propio consorcio.

El contexto en el que trabaja el consorcio ha cambiado por completo en estos cinco años. Los nuevos reyes de los dos países no tienen la estrecha relación personal de sus predecesores, ni su propensión a involucrarse en el mundo de los negocios. España no cuenta con la amplia red de contactos institucionales y diplomáticos de otros países como Reino Unido o Francia, que podría compensar los cambios en las altas instancias. Por ejemplo, el Ministerio español de Asuntos Exteriores no tiene un equivalente al *cuerpo de camellos*, el selecto grupo de arabistas que siempre fue la columna vertebral del servicio diplomático británico. Como consecuencia, el consorcio —o al menos sus miembros españoles— no está en buena situación para comprender la política saudí o influir en ella.

La situación política, económica y geopolítica de Arabia Saudí es difícil, y cada vez más. Forzó una bajada de los precios del petróleo con la intención de estrangular la industria del petróleo de esquisto en Estados Unidos, pero ha perdido el control del proceso. Aunque los precios se han reforzado en los últimos tiempos, no está claro que la tendencia vaya a continuar. Mientras tanto, el país tiene un déficit comercial, está pensando en vender parte de su gigante petrolero Aramco y trata (por primera vez) de obtener fondos en los mercados financieros internacionales. Ha apoyado las revueltas suníes tanto en Siria como en Irak, pero ambos casos han acabado siendo unas sangrientas (y caras) guerras civiles; y eso sin mencionar a Daesh. Se ha visto arrastrado a una larga y difícil guerra civil en Yemen, que en parte se ha convertido en una guerra indirecta contra los iraníes. El pacto nuclear de Occidente con Teherán ha reforzado a Irán como potencia regional en detrimento de Arabia Saudí. La familia real saudí ha empezado a dudar de que el compromiso de EE UU en la región sea fiable. Teniendo en cuenta el caos geopolítico en el extranjero y el aumento de las tensiones económicas y sociales en el interior, además de los rumores de disensiones dentro de la familia real, el futuro del país está lleno de incertidumbre.

En estas circunstancias, los miembros del consorcio, o al menos los españoles, necesitan como sea las redes de información e influencia que les permitan comprender el proceso de toma de decisiones de los saudíes y prever las decisiones estratégicas desfavorables. Dichas redes, además, les permitirían crear coaliciones de terceros interesados, saudíes y no saudíes, que podrían ayudarles a promover y proteger los intereses del consorcio. Da la impresión de que el consorcio no ha desarrollado ni las estrategias de diplomacia empresarial necesarias para lidiar con el entorno político y geopolítico saudí ni las necesarias para resolver sus propios conflictos y tensiones. En el lenguaje de la diplomacia empresarial, no ha desarrollado ni unas prácticas de trabajo colaborativo en su interior ni una capacidad de adaptación en el exterior. Ahora corre el peligro de toparse con una mezcla de impaciencia saudí ante los resultados y un

nacionalismo en ascenso que acabe provocando la cancelación del proyecto, o con que los saudíes lo dividan para incorporar a más socios de su país. Cualquiera de las dos cosas sería un duro golpe a los miembros del consorcio, así como para la reputación de España en la región.

Puede consultar la versión original en inglés de este artículo [aquí](#). Traducción de María Luisa Rodríguez Tapia

Fecha de creación

11 marzo, 2016