

Los riesgos geopolíticos ponen a prueba a las empresas

[Shaun Riordan](#)



Un hombre protesta contra los campos de detención australianos de Nauru y la isla de Manus. Saeed Khan/AFP/Getty Images.

La falta de una estrategia de diplomacia empresarial de la compañía Ferrovial le lleva a recibir acusaciones por violación de los derechos humanos.

Hace poco más de un año [cuestioné](#) si el BBVA había analizado suficientemente el riesgo geopolítico de invertir en Turquía antes de comprar una participación mayoritaria en las acciones del banco turco Garanti. Al pasar el tiempo, y a medida que crecían los problemas geopolíticos, económicos y políticos de Turquía, mis comentarios han empezado a parecer más proféticos.

Recientemente también [puse en duda](#) la capacidad de análisis y gestión del riesgo geopolítico del consorcio encabezado por empresas españolas que construye la línea ferroviaria de alta velocidad entre Riad y Yeda. El consorcio parece que no solo falló al no darse cuenta de que el desierto saudí contenía arena, sino que también fracasó al no desarrollar unas sólidas redes de influencia e información entre los miembros de la familia real saudí y entre los funcionarios del país que hubieran contribuido a proteger el proyecto.

La última empresa española en sufrir por su incapacidad para analizar y gestionar el riesgo geopolítico es Ferrovial. Según el diario británico *The Guardian*, Ferrovial ha sido advertida por la Escuela de Derecho de Stanford de que sus directores y empleados corren el riesgo de ser procesados bajo el derecho internacional por violación de los derechos humanos en los campos de detención australianos de Nauru y la isla de Manus, en Papúa Nueva Guinea. Ferrovial

asumió la responsabilidad de los campos de detención de estas islas en mayo, cuando compró el 90% de Broadspectrum, la compañía que los gestiona.

La respuesta de Ferrovial ha sido afirmar que no renovará el contrato, aducir que es firmante de varios compromisos en materia de derechos humanos y señalar que muchos de los presuntos abusos cometidos en el campo precedieron a la llegada de Broadspectrum. También ha argumentado que no dirige los campos, sino que únicamente proporciona determinados servicios. Al margen de lo poco convincente (y la irrelevancia) de estas respuestas, que sugieren que Ferrovial necesita un nuevo director de comunicación internacional, las respuestas también dejan claro que la empresa no entiende todavía la potencial gravedad de las consecuencias para su reputación y sus operaciones por todo el mundo, y que llevó a cabo un análisis geopolítico insuficiente antes de invertir en Broadspectrum. Las preocupaciones por el abuso de los derechos humanos antecedieron con mucho a la inversión de Ferrovial. No habría sido difícil descubrirlas.

Cada vez más compañías se apuntan de boquilla al concepto de diplomacia corporativa o empresarial, o al de responsabilidad social corporativa. Pero pocas parecen comprender plenamente las implicaciones para la reputación de la empresa o sus operaciones futuras. Esto parece ser un especial problema para las corporaciones españolas, que van dando tumbos de una crisis política evitable a la siguiente. Parecen pensar que es suficiente con colocar a embajadores jubilados en sus consejos de administración o pagar a precio de oro análisis de riesgo geopolítico a grandes empresas de consultoría. Se equivocan, como Ferrovial está a punto de comprobar.

La diplomacia empresarial para entrar en un nuevo mercado, como hizo Ferrovial con su inversión en Broadspectrum, contempla cuatro fases. En primer lugar, se precisa de una **visión estratégica 4D** para analizar los riesgos geopolíticos, políticos, económicos, sociales, legislativos y tecnológicos para la compañía, no solo en el contexto reducido de la nueva inversión, sino también teniendo en cuenta cómo esa inversión afectará al resto de las operaciones de la empresa en otros mercados. En otras palabras, realizar un análisis holístico que contemple todos los mercados en los que opera la compañía. El análisis también debería ser dinámico a lo largo del tiempo, ¡el mundo cambia! En segundo lugar, se necesita una **auditoría geopolítica de las partes interesadas**, es decir, identificar la amplia variedad de actores geopolíticos, tanto de naturaleza estatal como no estatal (incluyendo a universidades, ONG, otras compañías, gobiernos locales, medios de comunicación y grupos de la sociedad civil), que configuran el perfil de riesgos geopolíticos de la compañía y decidir cómo estos riesgos afectan a los resultados de la empresa. La tercera fase implica **desarrollar redes de influencia e información** entre las partes interesadas a nivel geopolítico identificadas en el

paso anterior. Y, por último, **aprovechar estas redes**, generar coaliciones heterogéneas y multinivel de actores estatales y no estatales para contribuir a promocionar y proteger los intereses comerciales de la compañía.

¿Qué habría significado esto en términos de la inversión de Ferrovial en Broadspectrum? En primer lugar, habrían analizado toda la variedad de riesgos que implicaba la inversión no solo para sus operaciones en Australia, sino también para el resto de sus operaciones por todo el mundo, incluyendo España y, por ejemplo, el Reino Unido. Este análisis habría detectado un particular riesgo para su reputación, pero además el riesgo de acciones legales contra la empresa y sus empleados en diversas jurisdicciones. Si, tras llevar a cabo este análisis, Ferrovial hubiera llegado a la conclusión de que aún así merecía la pena, habría desarrollado una red de influencia e información entre los actores geopolíticos clave. Esto habría incluido a grupos de derechos humanos y otras ONG, así como a académicos y medios de comunicación. El hecho de construir estas redes en sí mismo les habría permitido identificar mejor los problemas de los campos y desarrollar proyectos conjuntos con ONG y otras partes interesadas para rectificarlos. Estas redes también se traducirían en que ahora Ferrovial estaría en una mejor posición para defender sus acciones ante una audiencia más comprensiva. Existen por supuesto ONG y otros grupos en Australia que atacarían a Ferrovial fuera cual fuera su actuación como parte de sus ataques al Gobierno australiano. Sin embargo, si la compañía hubiera creado las redes adecuadas, ahora sería capaz de usarlas con el objetivo de construir coaliciones para aislar a estos sectores más intransigentes. En otras palabras, si Ferrovial hubiera desarrollado una buena estrategia de diplomacia empresarial para su inversión, habría entendido mejor los riesgos a los que se enfrentaba, habría estado en mejor posición para evitar los problemas y al llegar la crisis habría estado más preparada para responder y para asegurarse de que se escuchan sus argumentos con más simpatía.

Esta no es la primera vez que Ferrovial se encuentra con esta clase de dificultades. Su inversión en BAA se topó con una amplia variedad de problemas políticos, y de otros tipos, que podrían haber sido evitados si para empezar se hubiera adoptado una correcta estrategia. En un entorno empresarial internacional volátil, en el que las reglas universales se están fragmentando y las ONG y otros actores no gubernamentales ven su poder potenciado por nuevas tecnologías de la comunicación, las empresas ya no pueden centrarse únicamente en los aspectos comerciales de sus negocios. Tanto si les gusta como si no, los factores geopolíticos y políticos van a interferir. Y o bien desarrollan estrategias de diplomacia empresarial efectivas o continuarán comprobando cómo las crisis no comerciales golpean con dureza sus resultados.

Fecha de creación

18 agosto, 2016