
El riesgo político en la toma de decisión

Political Risk in Decision Making

RECIBIDO: 23 DE SEPTIEMBRE DE 2014. ACEPTADO: 4 DE NOVIEMBRE

GUIDO STEIN

Profesor asociado de Dirección de Personas en las Organizaciones y Análisis de situaciones de negocio en el IESE de Madrid
GStein@iese.edu

EDUARDO RAMOS SUÁREZ

Especialista Senior del Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
eduardo_ramosuarez@yahoo.es

Resumen: Este artículo aborda un tipo de criterio que conviene tener en cuenta a la hora de tomar ciertas decisiones empresariales o de negocio cuando se están valorando varias alternativas: el riesgo político.

Palabras clave: Riesgo político, Toma de decisión.

Abstract: This paper address an aspect which is key to take into consideration to make business decisions when we are assessing different alternatives : the political risk.

Keywords: Political risk, Decision making.

INTRODUCCIÓN

La profesión del empresario y directivo es tomar decisiones acertadas y acometer su ejecución con eficacia. Para llevar a cabo su tarea ha de estar entrenado en el análisis de las situaciones y en la síntesis que implica una decisión. Un análisis cabal exige identificar los retos o problemas que median entre los objetivos que desea conseguir y su efectiva consecución; a veces esos problemas se ven con claridad en un golpe de vista, y otras exigen una cuidadosa labor de desbroce de las apariencias para llegar a lo real. Afrontar el problema o los problemas reales supone vérselas con diferentes opciones para solucionarlos, ya sea porque éstas aparecen de modo natural o porque se crean artificialmente; si un problema sólo tiene una solución, sólo cabe tomar la decisión de cómo implantarla.

Allí donde haya que decidir entre varias opciones o alternativas es cuando son útiles los criterios, es decir, los factores que hacen que una opción se diferencie de otra opción. Donde reina la oscuridad, no somos capaces de decidirnos racionalmente sino por olfato; y aunque el olfato o la intuición conviene cuidarlos, no interesa que sean el recurso único para decidir y decidirse en la vida. Es una práctica generalizada en el día a día del directivo recurrir al impacto financiero, comercial, operativo, incluso ético o “social”, para ponderar una alternativa de acción frente a otra. En estas líneas llamamos la atención sobre otro criterio que creemos que está cobrando una importancia creciente y cuya inadvertencia genera un riesgo: el criterio político.

Analizar las alternativas por medio de los criterios correspondientes en cada caso no asegura el acierto en la decisión, pero sí el rigor que da la sistemática en el tratamiento de los problemas de dirección. Un rigor que se verá enriquecido con la reflexión operativa sobre los aspectos que hemos denominado políticos en este texto¹.

En un mundo cada vez más global, la viabilidad y el éxito de las empresas dependen en gran medida de las inversiones y actividades de negocio que emprendan en otros países distintos al de origen.

Este contexto, aunque lleva consigo inmensas oportunidades, implica un cambio de escenario, así como de las reglas del juego, para la actividad empresarial. En este nuevo ámbito, el directivo debe tomar decisiones en escenarios cada vez más complejos e inciertos, que ya no están regidos por las normas que se circunscribían tradicionalmente al ámbito nacional y local. En este sentido, uno de los errores más generalizados en el mundo de la empresa es pensar que lo que ha funcionado a nivel doméstico va a resultar igualmente efectivo en otro mercado².

Asimismo, en esta nueva era existe una creencia generalizada de que son los países emergentes, y en particular los BRICS³ (Brasil, Rusia, China, India y Sudáfrica), los que están llamados, con el permiso de los Estados Unidos, a

¹ El texto tiene un enfoque generalista e introductorio para directivos no expertos en estos problemas. No ofrece herramientas sino criterios. Para un tratamiento operativo con vistas a una implantación puede consultarse, por ejemplo, el mapa interactivo de *Aon Risk Group* (2013) o el de *PricewaterhouseCoopers y Eurasia Group* (2006).

² Roig, J.P. (2011).

³ Existe una tendencia bastante extendida a tratar los BRICS como un grupo cohesionado y homogéneo cuando, como señala Ghemawat en la entrevista con Roig, J.P. (2011), incluso se revelan grandes variaciones culturales, políticas y económicas a lo largo de sus territorios: por ejemplo, si comparamos São Paulo con el Nordeste brasileño, hasta las leyes se interpretan de un modo distinto.

liderar la economía mundial en el futuro. Sin embargo, invertir en esas economías no está exento de riesgos e incertidumbres que pueden lastrar las mejores inversiones o proyectos empresariales. Por ejemplo, muchos inversores han puesto sus ojos en China como una tierra de oportunidades. Sin embargo, el gigante asiático posee un alto riesgo político, asociado a la corrupción, que puede afectar negativamente a las inversiones extranjeras⁴. Asimismo, el reciente papel de Rusia en el conflicto de Ucrania ha comportado duras sanciones para este país, por parte de los Estados Unidos y de la Unión Europea⁵, en el sector financiero, energético y militar, que van a afectar a muchas empresas extranjeras que tienen relaciones comerciales con él.

Por otro lado, aunque las operaciones de las empresas multinacionales a menudo se ven afectadas por las decisiones políticas, uno de los problemas clave dentro de este contexto es que, a la hora de invertir en otros países, los líderes corporativos se centran sobre todo en factores económicos, y a menudo carecen de herramientas de análisis para analizar cómo el aspecto político puede afectar a sus inversiones. Ante esta ausencia de control y análisis, los riesgos políticos pasan inadvertidos para las empresas hasta que se manifiestan de forma virulenta afectando a la actividad de negocio y creando situaciones irreversibles.

Por ello se hace fundamental que el directivo de una empresa con vocación internacional tenga una visión estratégica del riesgo político: para que pueda liderar procesos de *arriba hacia abajo*, con el fin de incorporar el factor político dentro de su gestión del riesgo empresarial.

Este artículo, por tanto, pretende, en general, hacer incidencia en la importancia de un factor, el político, que entraña riesgos que pueden condicionar el éxito o fracaso de una decisión empresarial o una actividad de negocio

⁴ El estudio de la consultora *Maplecroft* y la aseguradora *Marsh* considera a China un país con un alto riesgo político, asociado a la corrupción, para la inversión extranjera. Véase *Marsh* y *Maplecroft* (2013).

⁵ La Unión Europea, con fecha de 28 de julio de 2014, anunció las siguientes medidas: en virtud de las sanciones financieras pactadas, “los nacionales o compañías de la UE no podrán comprar o vender nueva deuda emitidos por bancos rusos propiedad del Estado, bancos de desarrollo, sus filiales y aquellos que actúan en su nombre». En el caso del embargo de armas, los Veintiocho han acordado prohibir la importación y exportación de armas y material relacionado cubiertos en la lista común militar de la UE para «nuevos contratos» y que cubre asimismo la prohibición de exportaciones de bienes y tecnología de uso dual «para uso militar». Los Veintiocho también han acordado que la exportación de «determinados equipos y tecnología relacionada con la energía estará condicionada a una autorización previa» y limitada al sector del petróleo. Las licencias de exportación «se negarán para la exploración y producción de petróleo en aguas profundas, petróleo de esquisto y exploración de petróleo en el Ártico». Véase s.a. (2014).

en un país. Y, en particular, quiere dotar al directivo de claves prácticas y de conocimiento crítico que le permitan adoptar decisiones, siempre desde una perspectiva ética, para invertir y desarrollar una actividad de negocio en otro país teniendo en cuenta la variable del riesgo político.

Por último, es importante indicar que el riesgo político no hay que afrontarlo solamente como una amenaza, sino que, desde una perspectiva proactiva, debe concebirse como una oportunidad de mejora para la capacidad operativa de la empresa, ya que le puede hacer desarrollar capacidades políticas, como negociación, *lobbying*, litigación, etc.⁶; es más, Jiménez y Delgado sostienen que hay una relación positiva y bidireccional entre riesgo político y rentabilidad para la empresa⁷.

I. RIESGOS: EL RIESGO POLÍTICO

Kytle y Ruggie señalan que los riesgos surgen cuando existen debilidades dentro del sistema operativo de las empresas debido a la ausencia de controles y contramedidas para identificarlos y tratarlos⁸. Estos mismos autores señalan cuatro tipos de riesgos a los que tradicionalmente se enfrentan las empresas, y los relacionan con una serie de aspectos:

1. Económicos: aquellos concernientes a mantener el beneficio de la empresa, sostener el crecimiento económico y a proteger las inversiones y el valor accionarial de las fluctuaciones del mercado.

2. Tecnológicos: aquellos relacionados con las nuevas tecnologías que implican un cambio radical en el modo de producción y también en los costes y en los usos de la energía.

3. Sociales: cuando un grupo de interés se involucra en una causa social y la utiliza para presionar a la compañía, de manera que produce cambios en su forma de actuar.

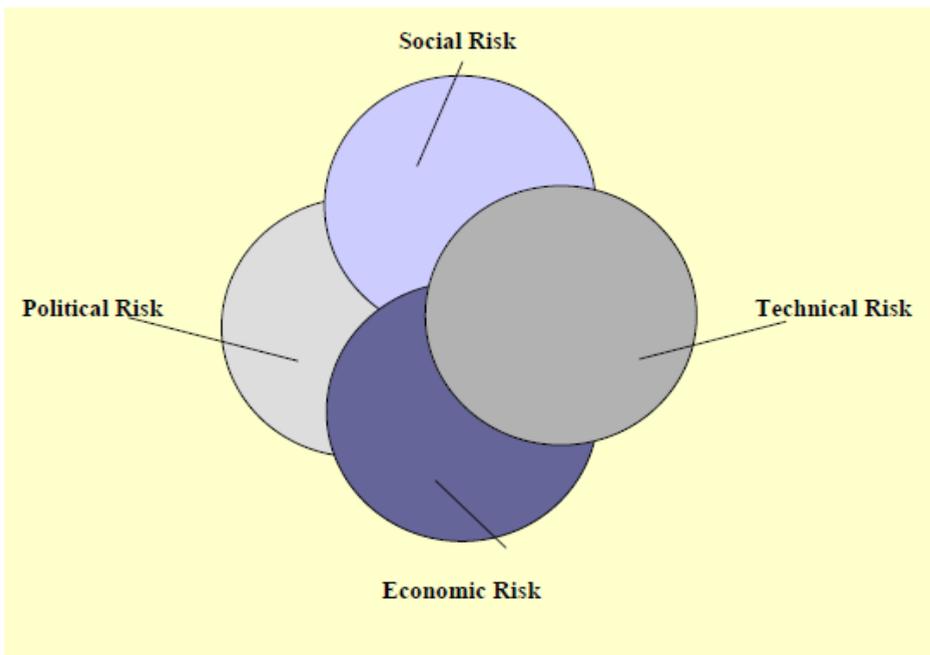
4. Políticos: hacen referencia a la regulación, al marco legal, a las relaciones con los gobiernos y a la geopolítica.

⁶ Jiménez, A. (2010); García-Canal, E. y Guillén, M.F. (2008).

⁷ Jiménez, A. y Delgado, J.B. (2012).

⁸ Kytle, B. y Ruggie, J.G. (2005).

No obstante, la creciente complejidad del escenario global en donde se desarrollan los negocios implica que los riesgos de distinta naturaleza estén estrechamente relacionados entre ellos y tengan puntos de intersección, por lo que deben gestionarse desde distintas perspectivas y enfoques. En este sentido, hay una relación especialmente estrecha entre riesgo político y social. Existe, por ejemplo, una amplia literatura que recoge casos en que organizaciones de la sociedad civil defensoras del medioambiente han presionado a los gobiernos para que endurezcan o modifiquen la regulación medioambiental en el sector industrial. Esto implica consecuencias inmediatas para las empresas que, en el mejor de los casos, deben modificar sus modos de producción, lo que supone en la mayoría de las ocasiones un encarecimiento de éstos. Por otro lado, en los últimos años hemos visto comportamientos populistas de algunos gobiernos en América Latina que, para tener un mayor apoyo electoral, han procedido a la expropiación o nacionalización de empresas de distintos sectores, como el bancario o el minero-energético. Este problema ha sido especialmente agudo para las empresas españolas, lo que debe invitar a reflexionar si en España se está gestionando adecuadamente el riesgo político.



Fuente: Kytte, B. y Ruggie, J.G. (2005).

II. ¿QUÉ HAN DE SABER EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS EN RELACIÓN CON EL RIESGO POLÍTICO?

Independientemente de la definición del apartado anterior, desde aquí se propone definir el riesgo político de acuerdo con la que ofrece el estudio de *PricewaterhouseCoopers y Eurasia Group*: “Cualquier cambio político que altera el resultado esperado y el valor de una determinada actividad económica, cambiando de esta manera la probabilidad de alcanzar los objetivos de negocio”⁹. No obstante, es necesario precisar más y plantear una serie de cuestiones:

*¿Cómo afecta el riesgo político a las empresas?*¹⁰

Cambio de normativa y de regulación¹¹.

Cambio del régimen fiscal: nuevos impuestos, royalties, etc.¹².

Nacionalización o expropiación de la empresa¹³.

Anulación de contratos¹⁴.

Cesión de la actividad¹⁵.

Boicot a la empresa¹⁶.

Interrupción de la cadena de suministro¹⁷.

⁹ *PricewaterhouseCoopers y Eurasia Group* (2006).

¹⁰ Aunque el riesgo político puede afectar a empresas de cualquier sector, algunos trabajos señalan que son los sectores regulados los que están más afectados. Véase, por ejemplo, Jiménez, A.; Luis-Rico, I. y Benito-Osorio, D. (2014).

¹¹ En el caso de España, se han introducido en los dos últimos años profundos cambios normativos en el sector de las energías renovables que han afectado a la viabilidad financiera del negocio.

¹² En muchos países de América Latina, algunos gobiernos renegocian constantemente al alza los royalties e impuestos que tienen que pagar las compañías extractivas.

¹³ Un ejemplo claro fue la nacionalización de la empresa YPF del grupo Repsol en Argentina en 2012. En 2009, durante el gobierno Chávez, se nacionalizó el Banco de Venezuela, perteneciente al Grupo Santander. Véase de Barrón, I. (2009).

¹⁴ En 2007 el gobierno de Argelia canceló un proyecto de 5.200 millones de euros a Gas Natural y a Repsol. Las compañías mantienen que fue una decisión de carácter político, mientras que el gobierno argelino esgrime que esta acción se debió al incumplimiento de las condiciones del contrato por parte de las empresas. Véase Jiménez, M. (2007).

¹⁵ La compañía Coca Cola cesó su actividad en Bolivia en 2012 al ser expulsada por el gobierno. Véase s.a. (2012).

¹⁶ El 2 de abril, la ministra de Industria de Argentina, Débora Giorgi, convocó a las 20 compañías que más productos importan de Reino Unido. Entre ellas figuraban la productora suiza de semillas transgénicas Syngenta; la canadiense Finning, que es la mayor distribuidora de maquinaria Caterpillar; su competidora holandesa CNH; la estadounidense Ford y el laboratorio argentino Roemmers. Giorgi les pidió que se abastecieran en países que respetaran la “integridad territorial” y las reclamaciones de soberanía de su Gobierno en relación con el caso de las Malvinas. Véase Rebossio, A. (2012).

¹⁷ Por ejemplo, en el sector del gas la actual crisis en Ucrania implica el riesgo de que el gobierno de Rusia suspenda el suministro de gas a Europa.

¿Cuáles pueden ser los orígenes/causas del riesgo político?

Conflictividad social.

Tensiones étnicas.

Ausencia de Estado de Derecho (*Rule of Law*).

Falta de derechos democráticos básicos.

Inestabilidad política.

Corrupción y falta de transparencia.

Élites depredadoras.

1. ¿Cómo se puede detectar el riesgo político?

El *Political Risk Service Group*¹⁸ ha desarrollado una serie de indicadores para detectar el riesgo político que a continuación se detallan:

1) Estabilidad del gobierno: mide la capacidad del gobierno de llevar a cabo sus políticas y permanecer en sus funciones. En este sentido, ese indicador va muy asociado al concepto de gobernabilidad. Es decir, el grado de capacidad que tiene el gobierno para implementar sus políticas.

Sub-Indicadores:

Unidad del gobierno¹⁹.

Fuerza Legislativa²⁰.

Apoyo popular.

2) Condiciones socio-económicas: unas condiciones socio-económicas desfavorables son un factor de presión para los gobiernos que puede limitar o condicionar su capacidad de gestión. Estas condiciones desfavorables pueden ayudar a aumentar la insatisfacción popular, lo que supone un factor de inestabilidad para los gobiernos.

¹⁸ El *Political Risk Service Group* es una consultora creada en el año 1979 y radicada en Nueva York. Su sistema de análisis del riesgo político está fundamentado en el trabajo que han desarrollado durante más de 20 años los profesores William D. Coplin y Michael K. O'Leary en la *Maxwell School of Public Affairs* (Universidad de Siracusa).

¹⁹ Lo entendemos como el grado de cohesión del gobierno en la visión y el desarrollo de sus políticas y en la ausencia de divisiones internas que puedan condicionar la gobernabilidad del país.

²⁰ Es la capacidad que tiene el gobierno para diseñar e implementar sus políticas.

Sub-Indicadores:

Desempleo²¹.

Confianza del consumidor²².

Pobreza.

3) Conflicto interno: hace referencia al uso de la violencia por grupos, con un mayor o menor grado de organización, para conseguir objetivos de carácter político. Esta violencia influye en la gobernanza y gobernabilidad de un país. En este sentido, la guerra civil es un claro exponente, entendiéndola como la lucha armada entre diversas facciones de un mismo país por ostentar el poder o el control de un territorio o un Estado.

Sub-Indicadores:

Amenaza de guerra civil/amenaza de golpe de estado.

4) Conflicto externo: hace referencia al riesgo que proviene del exterior, que puede ser de carácter no violento (presiones diplomáticas, retirada de la ayuda, restricciones comerciales, disputas territoriales, etc.), o violento (conflictos de carácter transfronterizo, guerras, etc.).

Sub-Indicadores:

Guerra entre distintos países.

Conflictos transfronterizos²³.

Presión externa²⁴.

²¹ El nivel de desempleo es uno de los elementos de mayor inestabilidad para los gobiernos, ya que un alto índice de éste es fuente de movilizaciones y conflictos sociales y normalmente penaliza, en términos electorales, a los gobiernos. El caso de España es paradójico. Un país que ha llegado casi a alcanzar un 26% de tasa de paro según el Instituto Nacional de Estadística (2014), aunque con un alto grado de economía informal—estimada en un 18,6% del PIB en 2013 según Schneider, F. (2013), p. 3—ha mostrado una conflictividad social limitada, para la gravedad de la situación, debido en parte a que el núcleo familiar tradicional ha amortiguado los efectos del desempleo. En este sentido, la figura de los abuelos han sido el sustento de hijos y nietos. Así, la Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España señaló que cuatro de cada diez mayores de 65 años se veían obligados a ayudar económicamente a sus descendientes. Véase Entonado, R. (2012). Otros factores que han influido en España para mitigar los efectos del desempleo han sido la solidaridad y el civismo que ha demostrado, en la mayoría de los casos, la sociedad española. Este es un signo de sociedades democráticas maduras con mecanismos efectivos de canalización de demandas al Estado. Sin embargo, en los últimos tiempos otros países, como Brasil, han experimentado una alta conflictividad, cuyo origen está en la reivindicación de demandas sociales ante la ausencia de otros mecanismos formales efectivos para solicitarlas.

²² La confianza del consumidor es un indicador económico que mide la percepción del ciudadano sobre el estado de la economía en general y sobre su situación financiera personal.

²³ Conflictos que afectan a varios países.

²⁴ La presión externa se puede manifestar de varias maneras, por ejemplo, cuando se le imponen sanciones comerciales a un país.

5) **Corrupción:** la corrupción del sistema político es una amenaza para la inversión extranjera por varios motivos. Entre ellos se puede señalar: que distorsiona el entorno económico y financiero; que reduce la eficiencia del gobierno y de los negocios porque habilita a que las personas detenten cargos de poder por clientelismo y favoritismo en vez de por méritos y capacidad; que es un factor de inestabilidad en el proceso político. La forma más recurrente de corrupción a la que se enfrentan las actividades empresariales es la financiera, que se manifiesta en la demanda de pagos o sobornos por concesiones para el desarrollo de una actividad empresarial (por ejemplo, una concesión minera o petrolera), licencias de importación y exportación, protección policial, etc.

6) **El ejército desempeñando un rol político:** se refiere a la implicación del ejército en política, lo cual supone, aunque sea a nivel periférico, una disminución de la rendición de cuentas a nivel democrático²⁵. También puede implicar que el ejército condicione las políticas del gobierno, lo cual es un claro signo de déficit democrático.

7) **Tensiones religiosas:** las tensiones religiosas pueden venir por el dominio de la sociedad civil y de la gobernanza del país por un grupo religioso que busca sustituir la ley civil por la ley religiosa; excluir otras religiones; suprimir la libertad religiosa y gobernar de acuerdo a sus preceptos religiosos²⁶.

8) **Ley y orden:** la ley hace referencia a la fortaleza e imparcialidad del sistema legal y el orden al respeto de la población por la ley. Por ejemplo, un sistema legal parcial no proporciona seguridad jurídica a las empresas multinacionales, ya que están sometidas a un marco jurídico basado en decisiones arbitrarias.

9) **Tensiones étnicas:** hace referencia al nivel de tensión debido a diferencias raciales, culturales, religiosas y lingüísticas. Las tensiones étnicas pueden ser desencadenantes de guerra civil o conflicto interno y de movimientos secesionistas, lo que puede comprometer la estabilidad política y social de un país.

10) **Rendición de cuentas a nivel democrático:** hace referencia a si el gobierno rinde cuentas de su gestión ante la ciudadanía. Si el gobierno responde

²⁵ En el caso de que el ejército respalde o soporte al gobierno, esto puede suponer que este último no necesite del apoyo ciudadano para mantenerse en el poder, lo que implica que no necesite rendir cuentas a la ciudadanía.

²⁶ Tal ha sido el caso de los Hermanos Musulmanes en Egipto.

ante sus ciudadanos, el clima será pacífico y estable; en el caso contrario puede ser fuente de conflicto y tensión social.

11) Calidad de la burocracia: si existe una burocracia fuerte y eficaz esto sirve para que no haya cambios drásticos en las políticas y en los servicios públicos cuando el gobierno cambia, lo cual ayuda a la predictibilidad política. En este sentido, una burocracia fuerte es resistente a la presión política, lo cual contribuye a la estabilidad del país y fomenta unas claras reglas del juego para la inversión extranjera.

12) Perfil de inversión: hace referencia a aspectos que hacen que un país sea más o menos atractivo para la inversión extranjera, como la viabilidad de los contratos, la expropiación, la repatriación de beneficios y el retraso en los pagos²⁷.

2. El riesgo político para la inversión extranjera directa en 2014

La multinacional aseguradora *Marsh* y la consultora *Maplecroft* han desarrollado un mapa y un índice de riesgo político. A continuación se exponen algunas conclusiones interesantes²⁸.

De los 20 países con mercados que tienen mayor potencial, 9 son considerados de alto o extremo riesgo. En este sentido, el estudio destaca que China e India se consideran de alto riesgo político. Además, señala que por segundo año han aumentado los países con riesgo político alto, pasando de 32% al 36%; otro dato interesante es que dos tercios de los mercados emergentes tienen alto o extremo riesgo político asociado a la corrupción. El alto nivel de violencia política experimentado en las principales economías en crecimiento ha incrementado el riesgo de la interrupción de la actividad de negocio y de la cadena de suministro global.

Desde 2010, 17 de los 197 países incluidos en el índice de riesgo político han aumentado significativamente su grado de riesgo político. Nueve de esos países están localizados en Oriente Medio y el Norte de África, donde la incertidumbre motivada por la Primavera Árabe sigue persistiendo (desde que la Primavera Árabe comenzase el riesgo político en los países MENA²⁹, ha aumentado el 63%).

²⁷ Por ejemplo, los pagos que tiene que acometer la administración pública a sus proveedores.

²⁸ Pueden consultarse estas conclusiones en *Marsh* y *Maplecroft* (2013).

²⁹ Middle East y North Africa.



Fuente: Marsh y Maplecroft (2014).

Finalmente, el trabajo señala que, en los países de occidente con economías desarrolladas, un factor de riesgo es el creciente populismo surgido a raíz de los planes de austeridad y recortes sociales para combatir el déficit que se están implementando en estos países, a lo que hay que añadir el problema de las altas tasas de desempleo. Esto crea un alto grado de insatisfacción de la población en torno a la economía, lo que produce un traslado del voto de los partidos tradicionales a otros de corte populista, ideología radical o de carácter *outsider*³⁰.

3. ¿Qué competencias deben desarrollar los directivos para gestionar el riesgo político?

<p>Visión estratégica global</p>	<p>En este sentido, el directivo debe ser consciente de que las reglas del juego, asociadas tradicionalmente al ámbito local y nacional, han cambiado. En contraste, estamos en un mundo interconectado, donde las fronteras de lo nacional son cada vez más difusas y ambiguas. Este nuevo</p>
----------------------------------	---

³⁰ Un ejemplo puede ser el caso del Partido Podemos en España.

<p>Visión integral e integradora</p>	<p>escenario, presidido por la incertidumbre y en cambio constante, posee amenazas y oportunidades que pueden afectar positiva o negativamente a su actividad de negocio.</p> <p>La actividad de negocio se desarrolla e integra en un contexto más amplio que el estrictamente económico. El directivo debe entender que la actividad empresarial interactúa en una realidad socio-política que moldea y afecta a su actividad de negocio. Esto, por un lado, obliga al directivo a entender la cultura e idiosincrasia del país en el que opera, porque la política y las relaciones de poder son producto de éstas. Y, por otro lado, obliga al directivo a estar atento a los acontecimientos, fuera del ámbito nacional, a nivel regional y mundial, que pueden ser desencadenantes de riesgo político. En este aspecto, tenemos el claro ejemplo de la Primavera Árabe y su efecto de contagio en la región de Oriente Medio y Norte de África.</p>
<p>Cultural-lingüística</p>	<p>Conocer y entender la forma de pensar y los códigos de comportamiento del país donde se trabaja³¹. El directivo, idealmente, debería conocer la lengua del país donde opera su empresa.</p>
<p>Proactividad</p>	<p>Al ser el riesgo político, en muchas ocasiones, un elemento natural e intrínseco del ámbito donde opera la organización, ésta debe convivir de forma estrecha con él: en un contexto de alta conflictividad política la gestión del riesgo político permitirá desarrollar mejor la actividad de negocio, ser más</p>

³¹ Ghemawat señala que en la literatura dedicada a la negociación internacional, relativa al proceso de inversión extranjera directa, está extendida la idea de que cuando una empresa va a invertir por primera vez en el extranjero debe hacerlo en un país con similitudes al de origen. En este aspecto señala que una evidencia clara de esta afirmación es que el 60% de las empresas de Estados Unidos que deciden invertir en otro país lo hacen en Canadá, país con el que comparten la lengua y un pasado colonial similar. Ver Roig, J.P. (2011).

<p>Liderazgo innovador</p>	<p>competente y, por lo tanto, obtener mejores resultados empresariales.</p> <p>Voluntad de introducir procesos de cambio de arriba hacia abajo. En este contexto el directivo debe ejercer un rol político y son, por ejemplo, las unidades de negocio o el departamento encargado de las relaciones políticas, si cabe, quienes deben desarrollar las herramientas de gestión del riesgo político.</p>
<p>Planificación de la contingencia</p>	<p>Ser previsor y establecer mecanismos de contingencia para afrontar situaciones críticas producidas por factores políticos. Por ejemplo, planes de gestión del riesgo de la cadena de suministro. Es decir, establecer protocolos de seguridad para reducir las interrupciones de la cadena de suministro por acontecimientos de distinta naturaleza (revuelta social, ataque terrorista, etc.), pero que tienen su origen en el ámbito político.</p>

Fuente: Elaboración propia.

III. ¿CÓMO GESTIONAR UN RIESGO POLÍTICO? ALGUNAS CLAVES PRÁCTICAS

Hay empresas que tienen sus propios departamentos, normalmente el de relaciones institucionales/públicas o internacionales, que son los encargados de abordar, con mayor o menor profesionalidad, las cuestiones de carácter político que pueden afectar a sus actividades de negocio en otros países. Normalmente, son compañías muy internacionalizadas y con recursos económicos para incorporar este tipo de departamentos. Otras recurren a servicios externos de consultoría que les asesoran sobre los contextos políticos de los

países donde van a invertir³². No obstante, sea de forma interna o recurriendo a servicios externos, si la vocación de la empresa es la internacionalización, para gestionar el riesgo político el directivo debe liderar y supervisar procesos de implementación y organización que permitan a su empresa gestionar ese riesgo. Para ello, sus acciones deberían quedar estructuradas en dos fases:

- 1) Antes de invertir o desarrollar una actividad de negocio en un país:
 - 1.1) Incluir dentro de sus herramientas de gestión del riesgo empresarial el factor político, para que le permita entender y estar en contacto permanente con la situación política del país en el que quiera invertir. En este sentido, el rol del directivo es “político” al liderar y supervisar el proceso; y serán, si cabe, las unidades de negocio o el departamento encargado de las relaciones políticas quienes desarrollarán las herramientas y protocolos de gestión del riesgo.
 - 1.2) A la hora de acometer una inversión, analizar el grado real de riesgo político y sus causas y valorar si éste es asumible:
 - 1.2.1) Conocer los marcos regulatorios y los mecanismos a nivel legal para la disolución de disputas es esencial³³, así como pólizas de seguro que cubran aspectos derivados del riesgo político³⁴.
 - 1.2.2) Definir cuáles son sus *stakeholders* críticos y conocer sus motivaciones reales, escucharlos, ser receptivos y entenderlos.

³² *La School of International and Public Affairs* de la Universidad de Columbia (SIPA) ha elaborado un listado de consultoras que se dedican al riesgo político. Entendemos como político que el empresario detecta una necesidad y da las directrices para que se introduzcan en la organización mecanismos para tratarla. A pesar de la exposición de las empresas multinacionales al riesgo político, los esfuerzos de evaluación corporativa de riesgo político (PRA) tienden a ser superficiales y reactivos. *Export Development Canada* (EDC) (Agencia de Crédito a la Exportación de Canadá) ha desarrollado un marco PRA que integra aspectos de escuelas que han trabajado esta temática y una serie de contribuciones teóricas de las Escuelas de Negocios Internacionales y de la literatura de la ciencia política.

³³ A nivel internacional existen mecanismos de resolución de disputas con el país anfitrión. La Comisión de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) y el Banco Mundial poseen el Centro Internacional de Arreglo a Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). Este organismo arbitró el caso entre Repsol y Argentina por YPF. Además, existen tratados bilaterales de protección que protegen a los inversores en el país huésped.

³⁴ Existen pólizas que cubren riesgos derivados, por ejemplo, de expropiaciones, confiscaciones y nacionalizaciones, conflictos armados, guerra interna o internacional, incumplimiento o ruptura de acuerdos previos, etc.

- 1.2.3) Definir, en la medida de lo posible, posibles escenarios de riesgo político, evaluando cómo puede afectar a su actividad de negocio a sus clientes y a sus suministradores, y diseñar posibles planes de actuación.
 - 1.2.4) Planificar y evaluar la contingencia: revisar sus planes de resistencia a la interrupción de sus negocios, de sus procesos de gestión y de su cadena de suministro.
 - 1.2.5) Establecer planes y procesos de comunicación que le permitan transmitir problemas potenciales, asociados al riesgo político, a los empleados, a los clientes y a sus proveedores.
 - 1.2.6) Diseñar procedimientos y protocolos para garantizar la seguridad de sus empleados ante una situación de crisis. Por ejemplo, alojamiento en zonas de seguridad y planes de repatriación para sus expatriados.
- 2) Una vez haya decidido invertir o desarrollar la actividad de negocio, es importante ser consciente de que, aunque haya grandes oportunidades, la organización puede desenvolverse en un ámbito caracterizado por la incertidumbre. Por ello se hace clave:
- 2.1) Gestionar la incertidumbre: estar en contacto con la realidad del país para leer su situación política y conocer en qué contexto está/estará su organización y cómo afecta/afectará a su actividad de negocio. Esto le permitirá desarrollar estrategias institucionales y de negocio para gestionar la incertidumbre. Para ello debe:
 - 2.1.1) Mantener canales abiertos de información y de comunicación con sus *stakeholders* críticos (gobierno, oposición, élites políticas y económicas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales que viven donde se desarrolla su actividad de negocio, etc.)
 - 2.1.2) Estar en contacto con los acontecimientos sociales y políticos del país: por ejemplo, entender los potenciales cambios a nivel regulatorio que se pueden producir por la celebración de unas elecciones que puedan producir un cambio de gobierno.

2.2) Desarrollar estrategias corporativas que ayuden a mitigar el riesgo político.

2.2.1) Dirigir estrategias de desarrollo sostenible o RSC a sectores sociales que pueden ser desencadenantes de riesgo político. Por ejemplo, una fuerte presión social sobre un gobierno inestable, generada por una oposición de una comunidad local a un proyecto de infraestructuras, puede derivar en que el gobierno suspenda dicho proyecto o lo modifique con condiciones perjudiciales para la constructora. En este caso, para evitar llegar a este tipo de situaciones es importante que la organización establezca canales constantes de diálogo con las comunidades locales en las que se desarrolla el proyecto, para que pueda conocer sus necesidades y demandas. Una vez conocidas éstas, la empresa puede desarrollar programas de desarrollo sostenible o RSC orientados, en la medida de lo posible, a la satisfacción de dichas demandas y necesidades.

IV. CONCLUSIONES OPERATIVAS DE TRABAJO

1) Es importante entender que el riesgo político no es un fenómeno aislado, sino que a menudo es consecuencia de un contexto más amplio; una reivindicación social puede derivar en riesgo político para las empresas: por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil que presionan a sus gobiernos con el fin de que endurezcan la regulación medioambiental para las empresas de tratamiento de residuos.

2) El riesgo político es un fenómeno cambiante y sus causas suelen variar en el tiempo. En este sentido, los acontecimientos pasados no siempre nos dan claves para predecir riesgos políticos en el futuro.

3) El riesgo político es un factor decisivo a la hora de decidir desarrollar una actividad de negocio en un país u otro. Por ejemplo, si una empresa decide deslocalizar su producción, y los costos y la calidad de la mano de obra en dos países son similares, la ponderación del riesgo político podría ayudar a decantar la decisión³⁵.

³⁵ En este aspecto es importante conocer el nivel de regulación y de intervención del gobierno en el mercado laboral.

4) El análisis político del país debe complementarse con un análisis a nivel regional y global: la globalización ha supuesto que las fronteras de lo nacional e internacional sean cada vez más difusas.

5) Todo sector incluye riesgos políticos específicos. Por ejemplo, la estabilidad regulatoria es un aspecto clave para el sector bancario; por el contrario, para el sector de las telecomunicaciones puede ser un factor de riesgo, porque, al ser un sector en evolución constante, necesita que los mecanismos de regulación se revisen de forma continua.

6) Al ser el riesgo político en muchas ocasiones un elemento natural e intrínseco del ámbito en el que opera la organización, ésta debe convivir de forma estrecha con él: en un contexto de alta conflictividad política, la inclusión del riesgo político como un elemento más de la gestión del riesgo empresarial permitirá desarrollar mejor la actividad de negocio, ser más competitivos y, por lo tanto, obtener mejores resultados empresariales.

7) A la hora de ejercer su liderazgo en la organización y en el negocio, el directivo ha de tener presentes los elementos que afectan o se ven afectados por el riesgo político.

Como en las demás facetas de la profesión de los empresarios y directivos, es más sencillo decir lo que conviene hacer que efectivamente hacerlo; no obstante, en el caso del criterio político que hemos descrito aquí, el mero hecho de tenerlo en cuenta ya sería el comienzo de su gestión eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

Aon Risk Solutions (2013), *Aon Political Risk Interactive Map 2013*, en <http://www.riskmap.aon.co.uk/projectfiles/Docs/UserManual/User%20Manual%20-%20PRM.pdf>

Baas, Derek (2010), "Approaches and challenges to political risk assessment: The view from Export Development Canada", *Risk Management*, vol. 12, pp. 135-162, en <http://www.palgrave-journals.com/rm/journal/v12/n2/pdf/rm200919a.pdf>.

de Barrón, Íñigo (2009), "El Santander entrega el Banco de Venezuela a Chávez por 755 millones", *El País*, 23 de mayo, en: http://elpais.com/diario/2009/05/23/economia/1243029604_850215.html

Entonado, Rocío (2012), “La pensión de los abuelos es el principal sustento de 84.000 familias extremeñas”, *El Periódico de Extremadura*, 13 de agosto, en: http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/temadeldia/pension-abuelos-es-principal-sustento-84-000-familias-extremenenas_673946.html.

Ferro, Gustavo (2001), “Riesgo Político y Riesgo Regulatorio: Problemas en la Concesión de Sectores de Infraestructura”, *Centro de Estudios Económicos para la Regulación* (CEER), Departamento de Economía y Finanzas, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires.

Fraser Institute (2013), Encuesta Anual de Empresas Mineras, en <http://www.fraserinstitute.org/uploadedFiles/fraser-ca/Content/research-news/research/publications/mining-survey-2012-2013-spanish.pdf>.

García-Canal, Esteban y Guillén, Mauro F. (2008), “Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 10, pp. 1097-1115.

Ghemawat, Pankaj, en <http://www.ghemawat.com/>. En la página web personal de este profesor del IESE podrá encontrar materiales didácticos y artículos que hacen referencia al riesgo político.

Gibson, Edward (2006), “Autoritarismo Subnacional: Estrategias Territoriales de Control Político en Regímenes Democráticos”, *Portal de Revistas de Universidad del Rosario*, en <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/741/668>.

Instituto Nacional de Estadística (2014), “Encuesta de Población Activa” (Tercer Semestre), en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0314.pdf>

Jiménez Fernández, Alfredo y Martínez-Pardo del Valle, Ramiro (2013), “La Economía Sumergida en España”, *Fundación de Estudios Financieros*, Documento de Trabajo n° 4.

Jiménez, Alfredo (2010), “Does political risk affect the scope of expansion abroad? Evidence from Spanish MNEs”, *International Business Review*, vol. 19, n° 6, pp. 619-633.

Jiménez, Alfredo y Delgado-García, Juan Bautista (2012), “Proactive management of political risk and corporate performance: the case of Spanish multinational enterprises”, *International Business Review*, vol. 21, n° 6, pp. 1029-1040.

Jiménez, Alfredo; Luis-Rico, Isabel y Benito-Osorio, Diana (2014), “The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample”, *Journal of World Business*, vol. 49, pp. 301-311.

Jiménez, Miguel (2007), “Argelia se apropia del producto estrella de Repsol y Gas Natural”, *El País*, 4 de septiembre, en http://elpais.com/diario/2007/09/04/economia/1188856803_850215.html

Kyle, Beth y Ruggie, John Gerard (2005), “Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model of Multinationals”, *Corporate Social Responsibility Initiative*, Working Paper n° 10, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.

Marsh y Maplecroft (2013), “Political Risk Trends and HotSpots for 2014”, *Marsh Risk Management Research*, en <http://uk.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch/ID/34094/Political-Risk-Trends-and-Hotspots-for-2014.aspx>.

Marsh y Maplecroft (2014), “Political Risk 2014”, en http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Political_Risk_Map_MARSH_MAPLE-CROFT_2014.pdf

Political Risk Service, en <http://www.prsgroup.com/>

PricewaterhouseCoopers y Eurasia Group (2006), “Integrating Political Risk Into Enterprise Risk Management”, http://www.pwc.com/en_GX/gx/political-risk-consulting-services/pdf/prarmfinal.pdf

Rebossio, Alejandro (2012), “El Gobierno argentino llama al boicot de productos británicos por las Malvinas”, *El País*, 29 de febrero, en http://internacional.elpais.com/internacional/2012/02/29/actualidad/1330544601_150265.html

Repsol (2013), “Responsabilidad corporativa”, *Informes 2013*, en <http://memorias.repsol.com/memoria2013/es/informeAnual/areasCorporativas/responsabilidadCorporativa.html>

Roig, Jennifer P. (2011), “Ghemawat: Globalización, menos de lo que nos hicieron creer”, *Revista América Economía*, 24 de octubre, en: http://iese.acceso.com/multimedia_clip.html?d=1&news_id=650207367&file=130659.pdf&type=pdf&comp_id=2938&clip_id=514&date_folder=20111025

s.a. (2012), “Coca Cola y McDonald’s estarán fuera de Bolivia en diciembre”, ABC, 6 de diciembre, en <http://www.abc.es/20120802/economia/abci-cocacola-mcdonalds-bolivia-201208021140.html>

s.a. (2014), “La Unión Europea impone nuevas sanciones a Rusia tras la tragedia del MH17”, ABC, 29 de julio, en <http://www.abc.es/internacional/20140729/abci-sanciones-rusia-201407291612.html>

Schneider, Friedrich (2013), “Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2013: A

Further Decline”, en http://www.econ.jku.at/members/schneider/files/publications/2013/shadeceurope31_jan2013.pdf

Universidad de Columbia, *School of International and Public Affairs*, <https://sipa.columbia.edu/sites/default/files/Political%20Risk%20Analysis%20Firms.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

OPINIÓN DEL CONSEJERO DELEGADO DE UNA DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES MÁS IMPORTANTES QUE COTIZAN EN ESPAÑA

José Manuel García, ejecutivo con 30 años de experiencia internacional en el sector de las telecomunicaciones, advierte en primer lugar que a la hora de desarrollar una actividad de negocio nada se puede dejar a la improvisación. Esto significa conocer de forma exhaustiva el marco regulatorio del país y sus mecanismos de disputa legal. Cuando fue director de la compañía británica de telecomunicaciones Cable&Wireless la empresa se implantó en Panamá a través de la compra de la compañía estatal de telecomunicaciones. Una clave del éxito de su actividad en el país del canal estuvo en la redacción del convenio que se firmó con el Estado panameño, donde se contemplaban todo tipo de salvaguardas y cláusulas ante un eventual cambio de las “reglas del juego”. Se incidió en que el gobierno panameño desarrollase una normativa garantista acorde con la realidad del sector de las telecomunicaciones. Para ello fue decisivo contar con un equipo de juristas internacionales que conocían profundamente la legislación del país en el que se iba a invertir. Además, señala la importancia de contratar los servicios de abogados locales del país de destino que conozcan los matices y usos domésticos que se les puedan escapar a los juristas internacionales, y que ayuden a un desenvolvimiento eficaz en el marco legal y político local.

Cuando se le preguntó qué características, a su juicio, debía tener el directivo a la hora de manejar el riesgo político, indicó que en países con carencias de seguridad jurídica un aspecto fundamental es la capacidad de diplomacia y de relaciones públicas del directivo con el entorno socio-político, ya que esto forma una parte fundamental de su trabajo³⁶. Conocer la forma de pensar y los códigos de comportamiento del país donde se trabaja es un factor que

aumenta las probabilidades de acierto en la toma de decisiones y en su posterior ejecución.

Respecto de la gestión del riesgo político en España, piensa que todavía queda un largo camino por recorrer: aún se gestiona de forma muy precaria si nos comparamos con los países anglosajones, y en particular con Inglaterra, donde las propias corporaciones desarrollan manuales de riesgo político.

Por último, destaca que sería deseable que el gobierno español hiciera un mayor esfuerzo por instaurar una “diplomacia comercial”, siguiendo el modelo inglés, que acompañe y apoye de forma efectiva a las empresas que están operando en países con un alto grado de riesgo político.

ANEXO 2

ENTREVISTA A JOSÉ RICARDO PUYANA, DIRECTOR DEL ÁREA DE GOVERNABILIDAD DEMOCRÁTICA DEL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) EN COLOMBIA

Análisis de aspectos generadores de riesgo político que históricamente ha habido en la Región Suramericana:

Aunque la realidad puede ser heterogénea en la región, un número significativo de países poseen indicadores muy positivos para la inversión extranjera. Por ejemplo, países como Colombia, Chile y Perú ofrecen muy buenas expectativas a las empresas en términos de seguridad jurídica. Sin embargo, a día de hoy, persisten, en mayor o menor grado, algunos problemas de diversa naturaleza que son generadores de inestabilidad política en Suramérica. Esta inestabilidad podría suponer, en algunos casos, un cambio de las “reglas del juego” para las empresas que podría afectar a su actividad de negocio. En ciertos regímenes de la región de carácter presidencialista, los gobernantes acumulan poderes extraordinarios. Esto implica que, a diferencia de lo que ocurre en los Estados parlamentarios, no haya contrapesos reales y suficientes dentro del sistema político, lo que, en algunos casos, podría derivar en comportamientos autoritarios, arbitrarios o populistas que, directa o indirectamente, pueden afectar a la actividad económica tanto del sector público como privado.

³⁶ Señaló que podía comprender hasta un 80% de su trabajo.

En esta línea, José Ricardo Puyana señala que en la década de los 80 se produjo un proceso de descentralización en la Región que pretendía superar, en parte, los comportamientos autoritarios motivados por las dictaduras y mejorar las condiciones de vida locales. Aunque este proceso supuso un aumento de competencias para el nivel sub-nacional, en ciertos países significó, por un lado, que se replicaran comportamientos autoritarios en este nivel y, por otro lado, evidenció la debilidad del Estado para llevar a cabo esas nuevas competencias en el ámbito de lo local.

Otros aspectos a tener en cuenta como factor de inestabilidad han sido las tensiones territoriales centro-periferia por razones socio-económicas que se han dado en algunos países³⁷. Estas diferencias suelen ser causantes de conflictos internos de carácter social y político, señala.

Asimismo, indica que el poder y el estatus de las élites político-económicas a costa de las demás capas sociales han sido un factor desestabilizador en Suramérica: unas élites que tradicionalmente han dirigido los países sin tener suficientemente en cuenta el bien común general y que, por lo tanto, han sido generadoras de inequidad e inmovilismo social.

A esto se añade la inequidad social que persiste en la Región, fuente de inestabilidad y conflictos sociales que se traducen en luchas políticas. A su juicio, en este aspecto, uno de los retos pendientes en América Latina es una educación pública de mayor calidad que sirva para superar la brecha social; que permita la movilidad y el progreso social y evite la perpetuación de ciertas elites cuyos intereses divergen de los de la mayoría de la población; de esa forma se podrán disolver o atenuar las causas de inestabilidad y enfrentamiento explícito o larvado.

Por último apunta que, aunque la situación ha mejorado, uno de los males tradicionales de la región ha sido la corrupción política, que en muchos casos ha alejado la inversión extranjera.

Como recomendación general indica que Suramérica es una muy buena opción para invertir, pero que el empresario debe profundizar en la realidad política de los países para no tener una visión parcial de éstos, a menudo proyectada por lo que ocurre solo en la capital.

³⁷ Por ejemplo, el caso de Bolivia entre Santa Cruz y la capital, o en Perú entre las zonas costeras y las del interior.

ANEXO III

EL CASO DEL SECTOR EXTRACTIVO Y SU ALTA EXPOSICIÓN AL RIESGO POLÍTICO

Si existe un sector especialmente sensible al riesgo político es el extractivo (gas, petróleo y minerales). Aunque un cierto grado de flexibilidad en la regulación es deseable y necesario, porque da un mayor grado de discreción y de maniobrabilidad a los gobiernos para tratar temas como la volatilidad de los precios de las materias primas o el shock de la producción, es importante señalar que la coherencia y la solidez de los marcos regulatorios tienen una especial incidencia en todo el proceso de gestión de los recursos naturales. En este sentido, los cambios constantes de políticas y de regulación sobre el sector extractivo tienden a fomentar la desconfianza de los inversores, ya que se consideran un factor de riesgo político³⁸. El riesgo político se entiende aquí como la falta de predictibilidad y de estabilidad política, que puede suponer para las empresas, entre otras cosas, la retirada de licencias de explotación, la interrupción de la actividad extractiva, una mayor presión fiscal o la nacionalización u expropiación de las empresas.

El Instituto *Fraser* realiza una encuesta anual a empresas del sector minero para desarrollar el Índice Potencial de Políticas (IPP), que mide el atractivo de las políticas de un país para la inversión extranjera minera. La encuesta realizada durante el periodo 2012/2013³⁹ concluyó que las 10 jurisdicciones menos atractivas eran Indonesia, Venezuela, República Democrática del Congo, Kirguistán, Zimbabue, Bolivia, Guatemala y Grecia. En el caso de América Latina, la puntuación promedio de Argentina del IPP mejoró. Chile seguía siendo la jurisdicción de la región más atractiva para la inversión extranjera, aunque ese año cayó al puesto 23 del ranking. Como comentarios generales, se expresó preocupación por la nacionalización de los recursos y un creciente rechazo social a la minería, mientras que las políticas relacionadas con la distribución de las regalías mineras a nivel local fueron recibidas positivamente.

³⁸ Desde mediados de 2000, en Bolivia y Ecuador se han introducido constantes cambios en la legislación que han provocado la renegociación de contratos, lo cual ha producido la retirada de varios inversores privados. Un ejemplo ilustrativo es que la compañía Repsol está buscando aumentar sus reservas en países de la OCDE, como Noruega, que aunque son muy exigentes a nivel regulatorio poseen una alta seguridad jurídica. Véase Repsol (2013).

³⁹ *Fraser Institute* (2013).