

# La diplomacia comercial en el centro de la diplomacia económica española

*The primacy of commercial diplomacy in spanish economic diplomacy strategy*

**Dr. Pedro SÁNCHEZ PÉREZ-CASTEJÓN**  
Universidad Camilo José Cela  
psanchez@ucjc.edu

**Resumen:** El presente artículo analiza el protagonismo que la diplomacia comercial ha adquirido en la nueva diplomacia económica española. Comenzaremos la investigación elaborando nuestra propia definición de diplomacia económica que nos servirá para estudiar los diferentes avances realizados en los últimos años por parte del Gobierno de España. Entre los más significativos la reforma del ICEX y la creación de plataformas público privada como las ‘Fundaciones Consejo’.

**Abstract:** This article analyzes the growing importance of Commercial Diplomacy in the Spanish Economic Diplomacy Strategy. We start the investigation with a new definition of Economic Diplomacy which allows us to study the advances made by the Spanish Government over the recent years. Amongst the most significant of these advances are the reform of the ICEX and the creation of public/ private platforms of informal Economic Diplomacy such as the ‘*Fundaciones Consejo*’.

**Palabras Clave:** Internacionalización, Diplomacia Comercial, Exportaciones, Inversión Extranjera Directa, ICEX, Fundaciones Consejo, Diplomacia Corporativa, Relaciones Económicas Internacionales.

**Keywords:** Internationalization, Commercial Diplomacy, exports, Foreign Direct Investment, ICEX, Corporate Diplomacy, International Economic Relations.

## Sumario:

### I. Definición de la Diplomacia Económica.

- II. Los motivos del impulso de la Diplomacia Económica en España.**
- III. La Diplomacia Comercial en el centro de la nueva Diplomacia Económica Española: La reforma del ICEX.**
- IV. La colaboración público privada o la interacción entre la Diplomacia Económica y la “Diplomacia” Corporativa: el caso de las Fundaciones Consejo.**
  - 4.1. *La red de Fundaciones Consejo: Plataformas informales de diplomacia económica y corporativa.*
- V. Conclusiones.**
- VI. Bibliografía.**

**Recibido: septiembre de 2012.**

**Aceptado: noviembre de 2012.**

## I. DEFINICIÓN DE LA DIPLOMACIA ECONÓMICA

No hay más que escuchar a nuestros dirigentes políticos y a los empresarios españoles para constatar cómo la diplomacia económica constituye hoy un elemento central de nuestras Relaciones Exteriores. Un hecho que no experimenta únicamente España sino que es común al conjunto de países. La globalización ha elevado a objetivo principal de la nueva diplomacia la promoción y la defensa de los intereses económicos de los países, desplazando del escalafón de prioridades a otros objetivos que tradicionalmente habían caracterizado la actividad diplomática<sup>1</sup>: la cooperación política internacional, la seguridad y el mantenimiento de la paz.

De forma simultánea a la importancia adquirida por la economía en la nueva diplomacia, ha crecido su estudio por parte de la literatura económica y política. En este sentido, la literatura ha definido la diplomacia económica desde diferentes perspectivas, dependiendo del énfasis otorgado a los siguientes aspectos<sup>2</sup>:

- Los actores implicados: La diplomacia económica sería aquella labor desempeñada por los funcionarios de los Ministerios responsables de las relaciones con Organismos multilaterales de naturaleza económica y comercio internacional<sup>3</sup>.
- Los intereses que promueve: Será la “finalidad económica” lo que la caracteriza y, en consecuencia, la diplomacia económica es la “utilización de la capacidad de influencia política de los Estados en favor de sus intereses económicos en los mercados internacionales”<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> AZUELOS, M., “Les évolutions de la diplomatie économique américaine”, en *L’age d’or de la Diplomatie Économique. Géoeconomie*, París 2010, pp. 2-19.

<sup>2</sup> SÁNCHEZ PÉREZ-CASTEJÓN, P., y PADILLA FERNÁNDEZ-VEGA, J., “La diplomacia económica de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado”, en *Boletín Económico del ICE*, 3031 (Madrid) 25-30.

<sup>3</sup> SANER, R., y YIU, L., “International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times”, en *Discussion Paper in Diplomacy ‘Clingendael’* (La Haya), (2001) 1-37.

<sup>4</sup> MORILLAS, J., “La diplomacia económica”, en *Boletín Económico del ICE*, 2664 (Madrid) 25-34.

- Las materias de las que se ocupa. Así, la diplomacia económica sistematizaría su trabajo en cuatro temas: (i) La promoción del comercio, otorgando una especial atención a las exportaciones sobre las importaciones; (b) la promoción de la inversión, principalmente, la atracción de Inversión Extranjera Directa; (iii) la atracción de tecnología y (iv) la Ayuda al Desarrollo<sup>5</sup>.
- La investigación de los procesos de negociación y de toma de decisión. Si como señalan diversos autores la globalización ha pulverizado las fronteras que distinguían los asuntos domésticos de los internacionales<sup>6</sup>, ello supone, entre otras, la incorporación de nuevos actores en el escenario de las Relaciones Internacionales (por ejemplo, los Entes territoriales) añadiendo una mayor complejidad a los procesos de negociación y de toma de decisión por parte de los Estados.

Una vez enumeradas las diferentes aproximaciones que la literatura ha elaborado sobre la diplomacia económica, propondremos a continuación la definición sobre la que realizaremos nuestra investigación; y que supone una novedosa aportación al estudio de esta rama de la Economía Política Internacional. Así, definiremos la diplomacia económica como:

*Las acciones emprendidas por el conjunto de actores que conforman el Estado para lograr sus intereses económicos en los mercados mundiales.*

*Las 7 áreas en las que trabaja la diplomacia económica son: (a) la promoción del comercio y la inversión, (b) las finanzas, (c) la captación de tecnología y conocimiento, (d) la energía y la sostenibilidad global, (e) la cooperación al desarrollo, (f) la seguridad económica, y (g) las Estrategias de Marca País.*

*El estudio de la diplomacia económica analizará la coherencia o los conflictos que pudieran surgir entre los objetivos políticos y económicos en el marco de la política exterior de los Estados.*

*Con el objetivo de mejorar la eficacia de las acciones emprendidas, la diplomacia económica investigará los procesos de negociación y toma de decisión de los actores implicados.*

Resulta de interés en la presente investigación concretar que la diplomacia comercial englobaría las letras (a) y (g) de las áreas de trabajo de la diplomacia

<sup>5</sup> KISHAN RANA, S., *Inside Diplomacy*, Nueva Delhi 2000, pp. 96-127 // pp. 144-48.

<sup>6</sup> BAYNE, N., y WOOLCOCK, S., "What is Economic Diplomacy?" en *The New Economic Diplomacy*, Burlington 2011, pp. 1-21.

económica, esto es, la promoción del comercio (exportaciones), la Inversión Extranjera Directa, y el desarrollo de Estrategias de Marca País. Estas últimas, en buena medida, son acciones dirigidas a respaldar las exportaciones de los bienes y servicios producidos en el país que las desarrolla.

A la luz de la definición elaborada podemos extraer algunas conclusiones de interés para la investigación de las estrategias de diplomacia económica implementadas por nuestro país:

- Los Gobiernos de los Estados Nación continúan siendo los actores principales en las Relaciones Internacionales. En nuestro caso, la propia Constitución Española, en su artículo 149.3.1, reconoce la exclusiva competencia del Estado en las Relaciones Exteriores. El Gobierno central ostenta la interlocución con los Organismos Internacionales siendo el responsable último del cumplimiento de los acuerdos internacionales. No obstante, los Entes de naturaleza territorial (municipios y regiones) participan cada día más en las Relaciones Internacionales debido, sobre todo, al impacto que en sus territorios tienen decisiones tomadas a escala supranacional y que impulsan su participación directa o indirecta (a través de los cauces establecidos por los Estados) en los asuntos internacionales. La transferencia de poder institucional realizada por el Estado Nación hacia los Entes territoriales y Organismos supranacionales limita las competencias que históricamente monopolizaba el Gobierno central debiendo crearse, como de hecho se hace en el caso español, espacios de interlocución y negociación entre Estado y los Entes territoriales para el alineamiento de las posiciones y estrategias de la política exterior.
- La liberalización de los mercados, la privatización de empresas públicas y el impulso al comercio internacional han impulsado la creación de corporaciones multinacionales cuyo volumen de negocio supera, en ocasiones, el PIB de las economías de los países. En la actualidad, las empresas son un actor imprescindible de las Relaciones Internacionales; y así lo reconocen los Estados al crear instrumentos de participación público privado de promoción económica internacional. Todo ello ha venido siendo calificado como la diplomacia de las empresas o “diplomacia corporativa”.
- La acción exterior ya no es monopolizada por el Ministerio de Asuntos Exteriores (el MAEC, en el caso español), y en consecuencia, tampoco la diplomacia económica. Las acciones que llevan a cabo Ministerios como el de Economía y Competitividad (MINECO, en el caso español), Medio Ambiente, Industria, Agricultura y Pesca, Comercio Exterior, Infraestructuras, etc. también definen las Relaciones Económicas Internacionales del país.

Incluso, cada vez es más común ver cómo los Jefes de Estado lideran acciones de diplomacia económica. En el caso español es habitual ver cómo el Jefe del Estado, Su Majestad el Rey de España, y el propio Presidente del Gobierno realizan acciones de diplomacia económica. El reto que tiene el Ministerio de Exteriores de cualquier Gobierno es trabajar, también, por garantizar la coherencia en la acción internacional del resto de Ministerios del Gobierno del que forma parte.

## **II. LOS MOTIVOS DEL IMPULSO DE LA DIPLOMACIA ECONÓMICA ESPAÑOLA**

Diferenciaremos las motivaciones entre aquellas que obedecen a causas exógenas de aquellas otras de naturaleza endógena. Entre las primeras se encontrarían:

- La integración financiera internacional impulsada por la liberalización del mercado de capitales y el desarrollo de los mercados financieros.
- La globalización de la mayor parte de mercados, lo que se ha traducido en el aumento de la competencia entre empresas y territorios.
- La aparición de nuevos competidores en forma de economías emergentes.
- Los avances en la Tecnología de la Información y la Comunicación que han facilitado, entre otras, la fragmentación de los procesos productivos.

Por su parte, las motivaciones endógenas que han impulsado al Gobierno español a articular estrategias de diplomacia económica las resumiremos en:

- El secular déficit de nuestra balanza por cuenta corriente y la escasa diversificación geográfica de las exportaciones españolas, muy focalizada hacia nuestros socios europeos, en detrimento de otras áreas geográficas que lideran hoy el crecimiento de la economía mundial. Articular estrategias que estrechen los lazos comerciales de las empresas españolas con las economías emergentes ha sido y es uno de los principales objetivos de la diplomacia económica española.
- La dependencia energética de la economía española (cerca del 75% de la energía consumida al año por nuestro país es importada) explicaría el activismo en materia de diplomacia económica tanto del MAEC como del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España.

- Las exportaciones industriales son principalmente bienes de intensidad tecnológica media y media-baja. El bajo grado de sofisticación tecnológica de los productos que exporta la economía española, supone un freno para la internacionalización de las empresas puesto que la estructura exportadora española se asemeja a economías menos desarrolladas que la nuestra, con costes laborales más bajos, que fabrican los mismos productos a un menor precio<sup>7</sup>. De igual forma, nuestra economía sufre una excesiva concentración de exportación industrial en el sector del automóvil (el 16% del total de exportaciones en 2010). España cuenta, en la parte de componentes del sector de la automoción, con empresas altamente competitivas; pero en el montaje de automóviles la presencia en nuestro país es la de plantas pertenecientes a multinacionales que toman sus decisiones con carácter global, representando ello un riesgo para la deslocalización industrial con el consiguiente impacto sobre el sector exportador español. Una activa diplomacia económica por parte del Estado contribuiría a reducir el riesgo de la deslocalización de las plantas industriales.
  
- La evolución de la Inversión Extranjera Directa en sus dos vertientes, de un lado, la necesaria atracción de nueva inversión extranjera que apueste por la economía española, y de otro, la emisión de inversión de nuestra economía en otras áreas geográficas. Las estrategias realizadas por las corporaciones españolas de adquirir empresas en mercados extranjeros ha encontrado, en determinados casos, serias limitaciones como consecuencia de la inseguridad jurídica propiciada por gobiernos populistas en los países de destino. El caso más reciente, la nacionalización de YPF por parte del Gobierno argentino cuyo principal damnificado ha sido la compañía española Repsol. Situación que refuerza el argumento de la necesaria articulación de estrategias de diplomacia económica por parte del Gobierno de España.
  
- La internacionalización empresarial no sólo garantiza, más en momentos de crisis, su supervivencia, sino que con ella se permite mantener cuando no aumentar la creación de empleo. La literatura económica<sup>8</sup> ha demostrado la positiva relación entre internacionalización y creación de empleo, en varias direcciones: (a) respecto al empleo doméstico, puesto que la exportación significa un eventual aumento de la producción en origen por lo que sería necesario incrementar los recursos humanos disponibles en cantidad y calidad; y (b) creación de empleo que en aras de mantener los niveles de competitividad debe contar con perfiles cualificados, lo que implica una apuesta por la

---

<sup>7</sup> CANTERO TALAVERA, F. J., *Retos del Sector Exterior Español: Hacia una diplomacia económica ampliada e integrada*, Madrid 2007, pp. 1-107.

<sup>8</sup> HERCE, J.A., *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*, Madrid 2010, pp. 1-117.

formación del capital humano de la empresa y su mayor estabilidad respecto a otros trabajos, así como una mejor retribución.

- La integración europea y la pertenencia al euro. El ingreso de España en la entonces denominada Comunidad Económica Europea (1985); la creación del Mercado Único (1993) que implicó la supresión de barreras arancelarias y físicas a la libre circulación de bienes, servicios y capitales en el seno de la UE; la creación del euro y la consiguiente alineación de las políticas económicas y fiscales de los Estados Miembros; la puesta en marcha de la Estrategia de Lisboa (2000) y siguientes versiones uno de cuyos principales objetivos consistía en convertir a la economía europea en el área más competitiva del mundo, y por consiguiente, con una elevada aportación del sector exportador al crecimiento del PIB de los Estados miembros ... todos ellos son hitos en la construcción europea en los que nuestro país ha participado activamente y que han alterado el entorno económico en el que se desenvuelven las empresas españolas.

### **III. LA DIPLOMACIA COMERCIAL EN EL CENTRO DE LA DIPLOMACIA ECONÓMICA ESPAÑOLA: LA REFORMA DEL ICEX**

En la última década, los principales avances en diplomacia económica española están vinculados a acciones de diplomacia comercial, en especial, la promoción de las exportaciones españolas e inversión, principalmente, hacia las economías emergentes. Así, en 2005 se crearon los denominados Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) con el objetivo de reforzar los lazos comerciales de nuestra economía con economías pujantes como China, India, México o los países del Golfo. De igual forma, en 2010 se creó el llamado Fondo de Internacionalización para la Empresa (FIEM) como instrumento financiero a la promoción de exportaciones españolas y la inversión extranjera.

Una de las reformas más relevantes, que ejemplifica la centralidad de la diplomacia comercial en la diplomacia económica española, ha sido la modernización del ICEX de 2011. A lo largo de sus 30 años de existencia, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) se ha convertido en una referencia en el apoyo a la internacionalización de las empresas españolas. Desde su nacimiento, el ICEX ha extendido su Red exterior (gestionadas por el actual MINECO) hasta alcanzar en la actualidad el centenar de Oficinas Económicas y Comerciales (OFECOMES) localizadas en diferentes áreas geográficas del planeta. La actividad del ICEX (datos de 2010) ascendió, en promedio anual, a 10.000 empresas clientes, participando en 450 ferias internacionales, colaborando en



la gestión de los 12 Planes Integrales de Desarrollo de Mercados y realizando más de 500 actividades de promoción en colaboración con 2.000 empresas. Según los datos manejados por el ICEX, en 2010, de cada 100 euros invertidos en la internacionalización de la empresa española, el ICEX aportó 57,6 euros y las empresas los 42,4 euros restantes.

El Gobierno de España aprobó el Plan Estratégico de ICEX 2009-2012 en el que se reconocieron, como principales objetivos: la mayor internacionalización de las empresas españolas y contribuir a la recuperación económica a través de una mayor aportación al PIB de la demanda externa. Para lograrlo, el ICEX debía hacer frente a los siguientes retos:

- Cambiar la naturaleza jurídica y en consecuencia, su cultura corporativa: en sus 30 años de existencia, el ICEX no había afrontado ningún proceso de reforma, mientras que el entorno internacional en el que operaba había sufrido una clara transformación (tanto desde el punto de vista interno: en 1982 la economía española exportaba por valor de 54.000 millones de euros cifra que en 2011 ascendió a 186.000 millones de euros; como externo: con la aparición de nuevas economías, las llamadas emergentes, que lideran hoy el crecimiento del Producto Bruto Mundial).
- Hacer más con menos: en un contexto de austeridad y necesidad de reducción del gasto público, el ICEX, como cualquier otro Ente público, exigía ganar en eficiencia en el manejo de los recursos públicos.
- Captar nuevos recursos ante una demanda de servicios creciente por parte de las empresas. Así, la eliminación del recurso cameral obligatorio reducía los recursos disponibles de las Cámaras de Comercio, poniendo en riesgo la cofinanciación de programas que realizaban conjuntamente con el ICEX (por ejemplo, el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior). A mayor abundamiento, la reducción presupuestaria provendría de la menor aportación del Estado y de los fondos del FEDER.
- Coordinar todo el entramado institucional existente en materia de diplomacia comercial, puesto en marcha por los diferentes niveles de la Administración que provocaban duplicidades a corregir e implicaban la necesidad de mejorar su coordinación.

El Real Decreto 4/2011, de 8 de abril, de medidas urgentes de impulso a la internacionalización mediante la creación de la Entidad pública empresarial 'Instituto Español de Comercio Exterior', supuso su transformación de Ente público en Entidad empresarial público, cuyos principios básicos se enumeran a continuación:

- Evolucionar desde un organismo tradicionalmente subvencionador hacia otro prestador de valor añadido a las empresas.
- Combinar en su tarea el enfoque sectorial con la prestación del servicio integral a la empresa, ampliando los servicios personalizados y elevando la cercanía a las empresas, que son a la postre los verdaderos clientes del ICEX. En este sentido, se plantearon iniciativas novedosas tales como la creación de un Club Empresas ICEX.
- Evolucionar hacia una cultura más empresarial, reduciendo las trabas administrativas, y aspirando a que el 100% de las gestiones con el ICEX se pudieran hacer vía Internet.
- Proceder a la continua reevaluación de las actividades realizadas por el nuevo Ente empresarial creando, además, una unidad de calidad y evaluación permanente que velara por un correcto uso de los recursos del ICEX.
- Poner en marcha operaciones de apoyo financiero a las empresas, que permitan la concesión de préstamos, cubriendo una de las mayores lagunas, la escasez de financiación privada.
- Mayor colaboración con el resto de agentes, públicos y privados, involucrados en el fomento de la internacionalización de nuestras empresas contribuyendo a generar sinergias. Entre los retos en materia de coordinación se fijaron la mejor regulación del Consejo Interterritorial de Internacionalización y el Grupo Interministerial de Internacionalización.
- Aumentar los ingresos propios para compensar la caída de las transferencias provenientes del Estado. La transformación de Ente público a Entidad pública empresarial implicó, entre otras cuestiones, “la incorporación automática y continua de los ingresos generados que servirían para el desarrollo de más actividades; la posibilidad de financiar Planes Empresariales de Promoción Internacional gracias a los préstamos participativos; y, finalmente, una mayor flexibilidad para realizar operaciones comerciales con contraprestación posibilitando nuevas vías de ingresos: encomiendas de gestión, ingresos financieros, etc.”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> MINISTERIO INDUSTRIA e ICEX, *Hacia un nuevo ICEX*, Madrid 2011, pp. 3-33.

**Cuadro 1. Objetivos del nuevo ICEX**

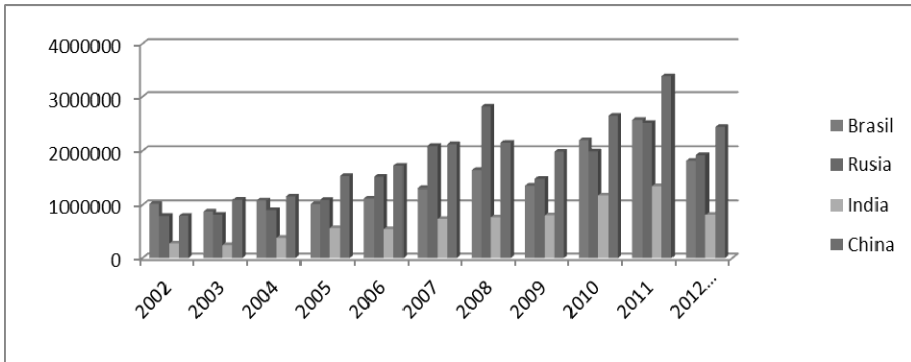
<i>Aumentar la base exportadora, pasando de 2.000 nuevas empresas exportadoras anuales a 3.000 anuales.</i>
<i>Mantener la cuota de mercado en el comercio mundial (1,6% en 2010).</i>
<i>Elevar la presencia española en los mercados emergentes logrando que las exportaciones hacia estos países, en 2020, alcancen el 50% de las exportaciones frente al 33% de 2010.</i>
<i>Lograr elevar al 20% de crecimiento anual las exportaciones de tecnología media-alta, frente al 15% de 2010.</i>
<i>Fomentar los nuevos factores de competitividad (diseño, marca, servicios, tecnología).</i>
<i>Impulsar la participación de las PYMEs en las cadenas de valor.</i>

**Fuente:** Ministerio Industria, Turismo y Comercio (MITyC), 2010.  
Documento: Un nuevo ICEX al Servicio de la competitividad empresarial.

Los datos que arroja el MINECO nos permiten observar una mejoría del comercio exterior español en línea con los objetivos marcados en la reforma de este Organismo de promoción económica exterior. Este es el caso del compromiso de mantener la cuota de mercado española en el comercio mundial en el 1,6%, objetivo cumplido a lo largo de 2011.

**Cuadro 2. Evolución de Volumen Exportaciones España- BRIC (2002-2012)**

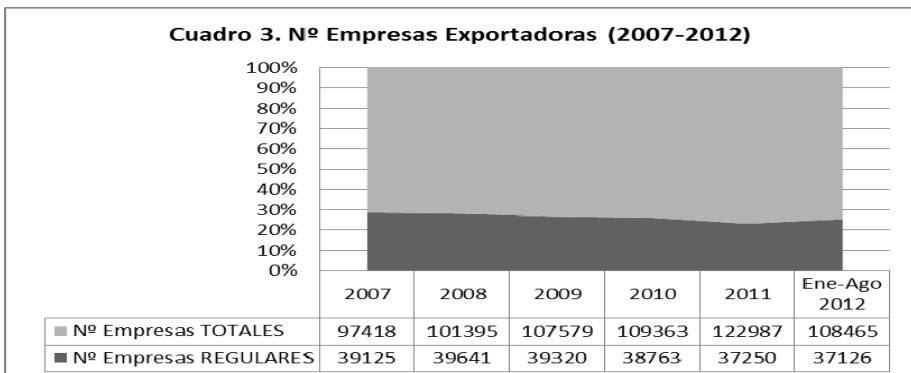
	Brasil	Rusia	India	China	Total BRIC	% Brasil/Total	% Rusia/ Total	% India/Total	% China/Total
2002	1024284,43	794818,99	276176,61	796149,69	2891429,72	35,42	27,49	9,55	27,53
2003	878519,94	818780,83	244389,06	1100364,88	3042054,71	28,88	26,92	8,03	36,17
2004	1088403,82	905143,39	381785,13	1162262,75	3537595,09	30,77	25,59	10,79	32,85
2005	1018881,63	1098089,77	564927,83	1527310,25	4209209,48	24,21	26,09	13,42	36,28
2006	1123197,02	1513594,08	546285,34	1722197,07	4905273,51	22,90	30,86	11,14	35,11
2007	1301968,04	2093116,57	738183,87	2126671,71	6259940,19	20,80	33,44	11,79	33,97
2008	1641122,65	2836909,15	768370,43	2152730,8	7399133,03	22,18	38,34	10,38	29,09
2009	1345371,63	1476321,34	806249,97	1986110,76	5614053,7	23,96	26,30	14,36	35,38
2010	2202307,01	1991289,92	1180567,23	2663448,79	8037612,95	27,40	24,77	14,69	33,14
2011	2584213,36	2526101,25	1335588,59	3389792,16	9835695,36	26,27	25,68	13,58	34,46
2012 (Ene-Ago)	1814280,58	1920352,72	815690,56	2453563,94	7003887,8	25,90	27,42	11,65	35,03



**Fuente:** Elaboración propia a partir datos ICEX, 2012.

Para investigar si la economía española está diversificando sus relaciones comerciales, analizaremos la evolución de las exportaciones de nuestra economía hacia los llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China). El Cuadro 2 nos permite observar una mejora continua del nivel exportador hacia estas economías emergentes, siendo particularmente intenso durante los últimos tres años. Dentro de ellas, las exportaciones hacia China e India han aumentado su peso relativo, representando en 2011 y a mediados de 2012, cerca del 47% del total de exportaciones españolas a los BRIC.

El Cuadro 3 recoge el número de empresas españolas que desde 2007 se han animado a abrir mercados en el exterior. El número total de empresas españolas que exportan alcanzó la cifra de 108.465 en el primer semestre de 2012, un aumento del 13,1% respecto al mismo periodo de 2011; incremento semejante al registrado en 2011 (12,1%). Por lo que respecta a las empresas que exportaron de forma regular en los últimos 4 años, la cifra ascendió a 37.126, una elevación del 3,3% respecto al mismo periodo de 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir datos ICEX, 2012.

**Empresas Regulares:** empresas que llevan más de 4 años consecutivos exportando.

Dada la reciente reforma (año 2011) del ICEX, resulta prematuro evaluar el cumplimiento de los objetivos numéricos fijados por el Gobierno de España y el grado de incidencia que la modernización de esta importante herramienta de promoción comercial exterior tiene sobre los objetivos marcados (Cuadro 1). Con todo, la transformación del ICEX en un Ente empresarial público demuestra la voluntad del sector público por adecuar sus estrategias y herramientas a un entorno económico cambiante, que permita avanzar, en el caso español, en la mayor internacionalización del tejido empresarial español.

#### **IV. LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA O LA INTERACCIÓN ENTRE LA DIPLOMACIA ECONÓMICA Y LA “DIPLOMACIA CORPORATIVA”: EL CASO DE LAS FUNDACIONES CONSEJO**

Son múltiples las aproximaciones que la literatura ha hecho sobre un término tan aparentemente controvertido, en especial para la literatura política, como el de la “diplomacia corporativa”.

Para Steger la “diplomacia corporativa” se define en el marco de las relaciones que las empresas tienen con los agentes que operan en su entorno de actuación<sup>10</sup>. Asquer plantea diferentes acciones que englobarían la “diplomacia corporativa”<sup>11</sup>: lógicamente, como principal objetivo se encontraría la consecución de ganancias y ventajas empresariales para la compañía; pero también establecer condiciones favorables para el desempeño empresarial. Así, dependiendo de las circunstancias, las empresas tratarán de persuadir a los Estados y Organismos reguladores de aprobar *friendly-rules* mientras que, en situaciones ya consolidadas, tratarán de entorpecer cualquier cambio legislativo que provoque modificaciones en el *status quo* del mercado en el que operan. Finalmente, la salvaguarda de la reputación de la empresa, la prevención de conflictos y la creación y ampliación de las oportunidades de negocio estarían, a ojos de este autor, dentro del ámbito de acción de la “diplomacia corporativa”.

##### *4.1. La red de Fundaciones Consejo: Plataformas informales de diplomacia económica y corporativa*

La colaboración público privada en la diplomacia económica española tiene como uno de sus principales cauces las Fundaciones Consejo. Estas Instituciones son lideradas por las principales empresas (los Presidentes de las principales corporaciones españolas ostentan responsabilidades similares

---

<sup>10</sup> STEGER, U., *Corporate Diplomacy: The Strategy for Volatile, Fragmented Business Environment*, West Sussex 2003, pp.6-7.

<sup>11</sup> ASQUER, A., *What is Corporate Diplomacy?*, Cagliari 2012, pp.1-16.

al frente de las Fundaciones Consejo), cuentan con el respaldo del Ministerio de Asuntos Exteriores que ocupa, en el organigrama de cada una de ellas, la Secretaría General.

En la actualidad existen 8 Fundaciones Consejo: ‘España- Estados Unidos’ (la decana de todas ellas, constituida en 1997); ‘España- Japón’ (2001); ‘España -China’ (2003); ‘España- Rusia’ (2007); ‘España- México’ (2009); ‘España-India’ (2009); ‘España- Australia’ (2010) y ‘España- Brasil’ (2012). Las Fundaciones son financiadas por las organizaciones que forman parte de su patronato (instituciones públicas con Ministerios, Universidades y Escuelas de Negocios, Clubes de fútbol, empresas como Telefónica, Grupo Santander, OHL, BBVA, etc.).

Para Salarych las Fundaciones Consejo son plataformas de “diálogo de la sociedad civil (...) que responden a iniciativas privadas de los más diversos ámbitos interesados en una aproximación global con los respectivos países y que constituyen un verdadero instrumento de política exterior al servicio de los ciudadanos”<sup>12</sup>. Garrigues Walker complementa la visión dada por Salarych, calificando las Fundaciones Consejo como “ejemplo de sinergia público privada (...) que aunque se ocupan de favorecer la relación económica en su conjunto y la financiera y empresarial en concreto, tiene objetivos más amplios y prestan atención a las relaciones culturales en tanto en cuanto las industrias de intercambios culturales profundizan mejor el conocimiento de los pueblos y coadyuvan así a multiplicar y enriquecer las demás relaciones”<sup>13</sup>.

Del análisis de las acciones realizadas por las Fundaciones Consejo y recogidas en sus páginas Web, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Son plataformas de diplomacia comercial informal de carácter bilateral. Las principales acciones que implementan las Fundaciones son encuentros anuales (denominados Foros) en el que a través de la celebración de “mesas de trabajo” se logra el conocimiento y el intercambio de información entre agentes de los dos países en múltiples áreas económicas (contrataciones públicas, turismo, exportación de bienes y servicios, energía, etc.).
- No todas las Fundaciones son iguales siendo más efectivas y de interés para las empresas españolas miembro de los Patronatos las que encuentran una organización semejante por parte del otro país. Así, la Fundación

---

<sup>12</sup> SALARYCH, E., “La diplomacia económica como eje de la política exterior española”, en *Revista Miradas al Exterior* del MAEC, Madrid, 17 (2010) 4-5.

<sup>13</sup> GARRIGUES WALKER, A., “El ejemplo de las Fundaciones Consejo”, en *Revistas Miradas al Exterior* del MAEC, Madrid, 17 (2010) 12.

‘España-México’ y ‘España-EE.UU’ cuenta con Fundaciones o grupos semejantes ‘México-España’ y ‘EE.UU-España’.

- Los patronatos están compuestos fundamentalmente por las principales empresas multinacionales española, lo que explica que estas plataformas sean, sobre todo, instituciones de promoción de relaciones comercial y financiera para las empresas españolas, o lo que es lo mismo, de diplomacia económica/corporativa. Así, la Fundación ‘España- India’ ha firmado convenios de colaboración con la Cámara de Empresas Industriales indias (2010) o con la organización SEOPAN (patronal de las principales empresas de construcción e infraestructuras de España). En todo caso, no existe una presencia en los Patronatos de las Fundaciones Consejo de pequeñas y medianas empresas o de Organizaciones, como las Cámaras de Comercio, en las que pudieran verse representadas estas empresas. Tampoco está presente el Tercer Sector. La presencia de las grandes empresas y su liderazgo es de valorar positivamente, toda que vez que por su volumen de negocio tendrían capacidad suficiente para actuar en solitario ante las autoridades de otros países. Con todo, teniendo en cuenta que más del 90% del tejido empresarial español son PYME su no representación, vía Consejo de Cámaras de Comercio y/o CEOE, resulta cuando menos llamativa.
- Más del 50% de las Fundaciones Consejo se concentran en la región Asia Pacífico. En este sentido, el reciente nombramiento de un mismo Secretario General para todas las Fundaciones Consejo del Asia Pacífico permite intuir la voluntad de Gobierno y empresas de reforzar la cooperación de todas estas plataformas en esa zona del mundo.
- Las Fundaciones desempeñan una doble función: de un lado, como *think tanks* al promover el mayor conocimiento de ambas sociedades de los dos países que forman estas plataformas, gracias a estudios y análisis de la imagen y el posicionamiento de España en el otro país y viceversa; y de otro, como *action tanks* o vehículos que sirven para canalizar acciones de *lobby* y resolver conflictos que pudieran originarse: visados, etc. Las Fundaciones se convierten así en eficaces amortiguadores de potenciales tensiones entre países.

## V. CONCLUSIONES

A lo largo de la última década los distintos Gobiernos de España han realizado importantes avances en la adaptación de la acción diplomática española a la nueva realidad de las Relaciones Económicas Internacionales. La promoción y la defensa de los intereses económicos de España han ido ganando importancia

en la definición e implementación de su política exterior. Sin duda, dentro de la diplomacia económica, las acciones vinculadas a la promoción de las exportaciones y la promoción y captación de inversiones extranjeras han casi monopolizado dichos avances. La reforma del ICEX y la colaboración público privada a través de la creación de las Fundaciones Consejo son buenos ejemplos de esta nueva diplomacia comercial/ económica.

Las razones de la importancia de la diplomacia comercial dentro de la diplomacia económica se encuentran, de un lado, en la necesaria corrección del secular déficit comercial que sufre la economía española y, de otro, en la imprescindible necesidad de mejorar la contribución de la demanda externa al crecimiento del PIB español, así como el positivo efecto que la internacionalización tiene sobre la creación de empleo de calidad. Con todo, la diplomacia económica española debe ampliar sus márgenes de actuación hacia áreas de trabajo como la seguridad económica, la energía y la sostenibilidad global, y la cooperación al desarrollo sin duda importantes. Un campo fecundo, aún poco explorado en España, para la acción política y la investigación académica de nuestra incipiente diplomacia económica.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- ASQUER, A., *What is Corporate Diplomacy?*, Cagliari 2012, pp.1-16.
- AZUELOS, M., “Les évolutions de la diplomatie économique américaine”, en *L’age d’or de la Diplomatie Économique. Géoeconomie*, París 2010, pp. 2-19.
- BAYNE, N., y WOOLCOCK, S., “What is Economic Diplomacy?” en *The New Economic Diplomacy*, Burlington 2011, pp. 1-21.
- CANTERO TALAVERA, F. J., “Retos del Sector Exterior Español: Hacia una diplomacia económica ampliada e integrada”, en *Memoria de la Escuela Diplomática*, Madrid 2007, pp. 1-107.
- GARRIGUES WALKER, A., “El ejemplo de las Fundaciones Consejo”, en *Revistas Miradas al Exterior del MAEC* (Madrid), 17 (2010) 12.
- HERCE, J.A., *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*, Madrid 2010, pp. 1-117.
- KISHAN, RANA, S., *Inside Diplomacy*, Nueva Delhi 2000, pp. 96-127// pp. 144-48.



- MINISTERIO INDUSTRIA e ICEX, “Hacia un nuevo ICEX”, Madrid 2011, pp. 3-33.
- MORILLAS, J., “La diplomacia económica”, en *Boletín Económico del ICE*, 2664 (Madrid) 25-34.
- SALARYCH, E., “La diplomacia económica como eje de la política exterior española”, en *Revista Miradas al Exterior del MAEC U* (Madrid), 17 (2010) 4-5.
- SÁNCHEZ PÉREZ-CASTEJÓN, P., y PADILLA FERNÁNDEZ-VEGA, J., “La diplomacia económica de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado”, en *Boletín Económico del ICE*, 3031 (Madrid) 25-30.
- SANER, R., y YIU, L., “International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times”, en *Discussion Paper in Diplomacy ‘Clingendael’* (La Haya), (2001) 1-37.
- STEGER, U., *Corporate Diplomacy: The Strategy for Volatile, Fragmented Business Environment*, West Sussex 2003, pp.6-7.

