

2014 nº 15

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



A ALIANÇA
do Pacífico

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto econômico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:
Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:
AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:
Marisa Maestre

IMPRESSÃO:
naturprint.com

Impressa na Brasil
Rio de Janeiro, novembro de 2013

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial
dos textos e das imagens contidas neste
livro sem a prévia autorização da
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMÁRIO

2014 N° 15

4

QUEM **SÃO**
OS **colaboradores**

6

A **ALIANÇA**
do Pacífico

9

A **OITAVA**
ECONOMIA DO mundo:
INCLUIR PARA **crescer**

11

APOIANDO A ABERTURA
COMERCIAL, A SEGURANÇA
jurídica E A VOCAÇÃO
asiática

15

ABERTURA NA **COLÔMBIA:**
competir PARA **crescer**

17

ALIANÇA DO **PACÍFICO:**
AMPLIO ESPAÇO DE
integração

21

A **INDEFINIÇÃO**
exterior DA **Espanha**

25

OPORTUNIDADES
E **TAREFAS** COM **senso**
DE **urgência**

27

A **SEGUNDA ABERTURA**
Econômica NA **Colômbia**

29

UMA **ALIANÇA** QUE
beneficia O **cidadão**

33

A **ALIANÇA** DO **Futuro**

37

OS **DESAFIOS** DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DA
EMPRESA **latino-americana**

41

É **NOSSA hora**

45

PRÊMIOS
alcançados POR **UNO**

46

LLORENTE & CUENCA



Ollanta Humala

Presidente Constitucional da República do Peru e Presidente Fundador do Partido Nacionalista Peruano. Foi adido militar na França e na Coreia do Sul. Fez mestrado no Centro de Altos Estudos Nacionais (CAEN) sobre Defesa Nacional e cursou com êxito um mestrado em Ciências Políticas na Pontifícia Universidade Católica do Peru. O Presidente Ollanta Humala é um dos principais líderes e incentivadores da Aliança do Pacífico, junto com os Presidentes de México, Colômbia e Chile, com os quais levou este bloco econômico a se tornar a oitava maior economia do mundo.



Mariano Rajoy

Político espanhol, líder do Partido Popular e Presidente do Governo da Espanha desde dezembro de 2011. Antes de sua nomeação como Presidente do Governo, foi líder da oposição parlamentar durante os dois mandatos (2004-2008 e 2008-2011) do governo socialista. Antes, atuou como ministro nos governos de José María Aznar em diversas pastas entre 1996 e 2003, e como vice-presidente do Executivo de 2000 a 2003.



María del Mar Palau

Vice-ministra de Desenvolvimento Empresarial, Ministério de Comercio, Indústria e Turismo da Colômbia. Mestre em Economia, tem vasta experiência em temas como estratégia corporativa, negociações internacionais, comércio exterior e gerência de projetos. Palau foi Diretora Nacional de Estratégia na Associação Nacional de Empresários (Andi), na qual também ocupou o cargo de Diretora Executiva da Câmara da Cadeia Algodão, Fibras, Têxtil e Confecções. Esteve ligada ao Programa de Transformação Produtiva (PTP) do MinCIT e à Universidade de Los Andes, onde gerenciou um projeto financiado pelo BID no Centro de Estudos sobre Desenvolvimento Econômico (Cede).



Álvaro Jana

Dirige a DIRECON desde junho de 2012. É advogado da Universidade Diego Portales, com pós-graduação em Direito em Estudos Legais Internacionais com especialização em Direito Comercial Internacional na Georgetown University. Em sua trajetória acadêmica, se destaca como professor de Resolução de Disputas do Instituto de Estudos Internacionais da Universidade do Chile e do Centro para a América Latina da Universidade de Heidelberg. Liderou o Departamento OMC da DIRECON (2002 e 2003); foi Assessor Jurídico do Departamento de Política Comercial da OMC (2001-2002) e Assessor Legal dos Acordos de Complementação Econômica entre Chile-Colômbia e entre Chile e Mercosul. Como Diretor da DIRECON, conduziu as negociações com a TPP e com a Aliança do Pacífico.



José Antonio Zarzalejos

Formado em Direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi Diretor do El Correo de Bilbao, Secretário Geral da Vocento e Diretor do ABC na Espanha. Está vinculado à LLORENTE & CUENCA como Assessor externo permanente e foi Diretor Geral da companhia na Espanha. Distinguido com vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, o Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.



Christian Laub

Presidente do Diretório da Bolsa de Valores de Lima e Gerente Geral (CEO) da Credicorp Capital, unidade regional do Banco de Investimento do Grupo Credicorp. Anteriormente, foi chefe da Divisão de Banco Corporativo do Banco de Crédito. Foi Gerente da Área de Finanças Corporativas e da Área de Mercado de Capitais do Banco de Crédito, Gerente Geral da Credifondo SAF e Associado na área de Administração de Ativos do Atlantic Security Bank. É Bacharel em Economia pela Universidade do Pacífico e tem um MBA da Universidade de Harvard.



Martín Gustavo Ibarra

Presidente da Araújo Ibarra & Associados. Advogado Sócio Economista da Universidade Javeriana. Realizou estudos de Direito Comparado na Universidade do Texas em Dallas e de Promoção de Exportações no ICE, na Itália. Participou da missão do Banco Mundial que criou as zonas econômicas especiais da China em 1983. Igualmente, ajudou na reestruturação dos mecanismos de comércio exterior e zonas francas na maioria dos países da América Latina e alguns países de Ásia e África. Em 2004, recebeu o prêmio *Lifetime Achievement Awards*.

QUEM SÃO OS colaboradores



Marilú Velasco

Jornalista da Universidade Católica do Chile. Em 1991, fundou a Extend Comunicaciones, empresa que em 23 anos se tornou líder das comunicações corporativas no Chile e da qual atualmente é gerente geral. Tem vasta experiência em elaboração e execução de estratégias eficazes de comunicação para companhias nacionais e internacionais, e na gestão de crises para empresas, organizações sociais, ministérios e instituições de diversos tipos, esforços que contribuíram para acompanhar oportuna e responsavelmente tanto suas estratégias de negócio como a construção de uma relação sólida e balizada con diferentes stakeholders.



Pilar Velasco

Jornalista da Universidade do Chile e MBA da Adolfo Ibáñez School of Management, em Miami, nos Estados Unidos. É sócia diretora da Extend Comunicaciones. Foi secretária de imprensa durante o mandato do Presidente da República Patricio Aylwin (1990-1994), experiência que lhe rendeu um profundo conhecimento do desempenho de entidades públicas e a relevância de trabalhar sua relação com o mundo privado. Como sócia diretora da Extend, liderou múltiplas estratégias e campanhas de comunicação elaborando planos e ações com autoridades, atores setoriais relevantes e cidadãos, em distintas etapas e necessidades comunicacionais de empresas, entidades e projetos.



Raúl Rivera

Autor de "Nuestra Hora: Los Latinoamericanos en el Siglo XXI" (Pearson), um livro que derruba numerosos mitos sobre a América Latina e convoca os latino-americanos a unir forças em torno de um projeto regional à altura de suas possibilidades. Fundador da Fundação Avonni, que outorga os Prêmios Nacionais de Inovação junto com o governo chileno, da Fundação Mentores pelo Chile e da TNX, empresa líder da Telecom Expense Management na América Latina; é também diretor da Principal na América Latina. Durante os anos 80 e 90, liderou a expansão do Boston Consulting Group em São Francisco, Ibéria e América Latina.



Juan Rivera

Sócio e Diretor Geral da LLORENTE & CUENCA no México. Em seus mais de 20 anos de experiência profissional, assessorou mais de 120 empresas em estratégias de comunicação corporativa e financeira, tanto em processos de fusão como aquisição, entradas na bolsa ou reestruturaciones societárias. Começou sua carreira profissional na IBM e ocupou diversas posições em uma multinacional americana de comunicação. Antes de sua chegada à LLORENTE & CUENCA, foi Diretor de Comunicação e Assuntos Corporativos em uma entidade financeira. É formado em Comunicação e completou seus estudos com um programa em Comunicação Empresarial e outro em Administração e Direção de Empresas pelo IESE.



María Esteve

Diretora Geral da LLORENTE & CUENCA na Colômbia. Conta com uma grande experiência nas áreas de Comunicação de Crises e Assuntos Públicos, como resultado de sua trajetória em várias companhias de comunicação e empresas privadas. María entrou na LLORENTE & CUENCA em julho de 2013, após ter ocupado a Direção de Comunicação Corporativa da CorpBanca, onde permaneceu por dois anos. É Comunicadora Social da Pontificia Universidade Javeriana.



Fernanda Vicente

Empreendedora Serial, CEO da Initia, Diretora da Viral, Diretora da 101 Monkeys, Vice- Presidente da Associação de Empreendedores do Chile (Asech) e Presidente da Mujeres del Pacifico. Participante do painel do Programa Faro Empresarial da Radio Agricultura do Chile e palestrante sobre Empreendimento e Inovação. Vendeu duas empresas, BCBG Max Azria Chile e Amélie, fábrica de produtos alimentícios. Licenciada em Estética pela Pontificia Universidade Católica do Chile e Licenciada em Comunicação Social pela Universidade Diego Portales. Conta com estudos de especialização em Marketing Communication and Tech Products and Services pela Universidade da Califórnia.

A ALIANÇA
do Pacífico





José Antonio Llorente

Sócio-fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

Não faz muito tempo, escrevi em artigo publicado no jornal *El País* que “qualquer país europeu, e especialmente a Espanha, cometeria um grave erro de julgamento se persistisse na consideração da América Latina como uma região homogênea no âmbito econômico, social e político pelo simples fato de que seus diferentes países estejam estreitamente vinculados pelo idioma, pela cultura e por sua potencialidade de crescimento e desenvolvimento. Esta visão poliédrica da América Latina interessa de maneira especial e urgente aos investimentos empresariais e aos Estados que busquem intercâmbios comerciais”.

O fator que altera, até o momento, a homogeneidade sul-americana é a formação de blocos, alguns conflitos, e outros, não, que tornam mais complexa a morfologia política e econômica da região. Os Estados são, em último caso, os que criam as condições habitáveis de um mercado propício ou não para o investimento. Além de uma visão de teor econômico, o mercado cria condições também para o desenvolvimento de sociedades democráticas porque incentiva a formação de classes médias que, por sua vez, são o fator reprodutor de uma cultura política para controlar os poderes públicos, sancionar ética e legalmente a corrupção e ganhar direitos sociais e políticos. Os países nos quais a segurança jurídica sustenta a economia de investimento –de maneira singular, para garantir aqueles

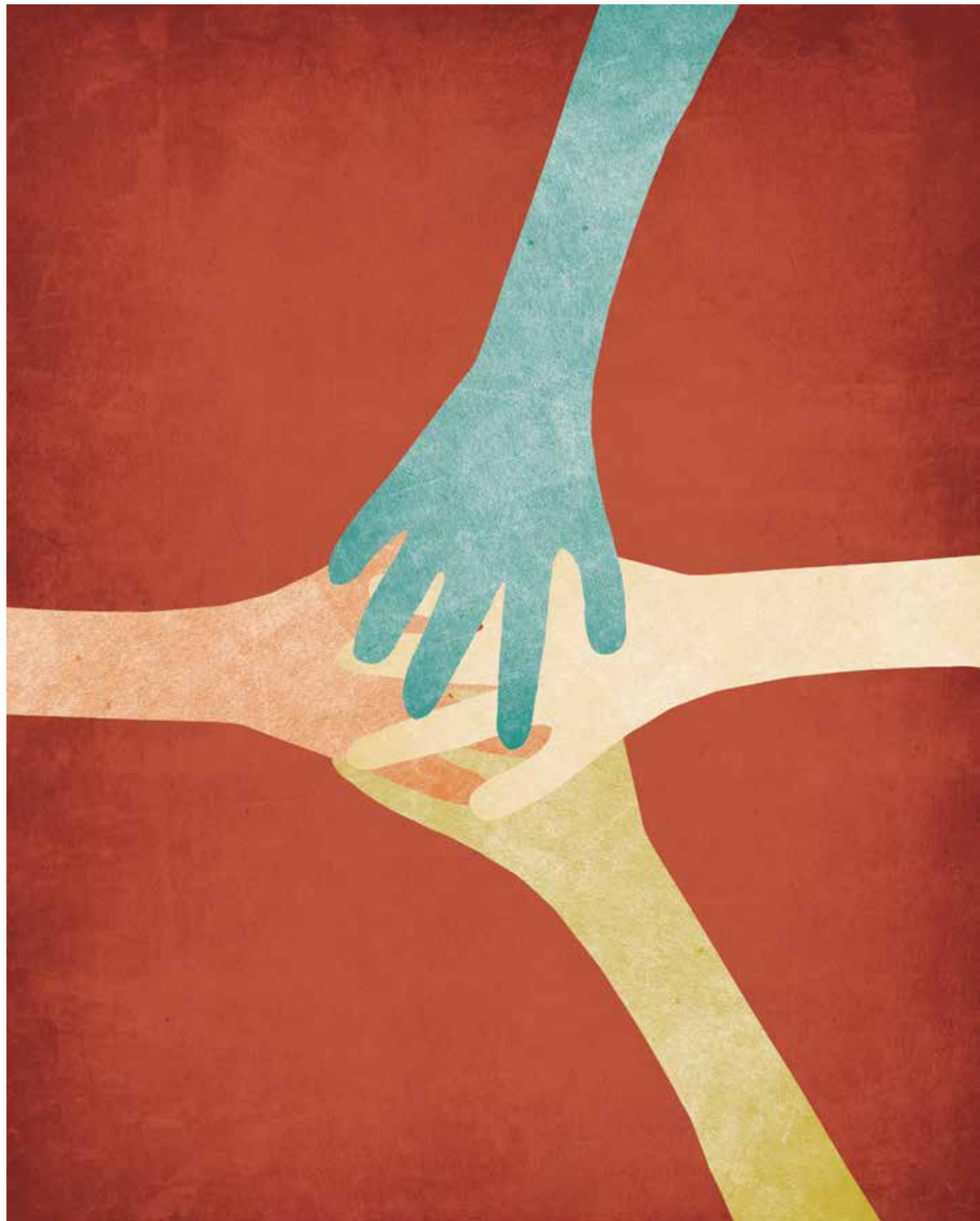
“Os Estados são, em último caso, os que criam as condições habitáveis de um mercado propício ou não para o investimento

investimentos a longo prazo com contribuição intensiva de capital e tecnologia– progredirão também em sua institucionalização e, em consequência, em sua estabilidade.

A Aliança do Pacífico, elemento central do conteúdo desta edição da UNO, é um bom exemplo disso. Um bloco comercial (Chile, Colômbia, México e Peru) que surgiu em 2011 após a Declaração de Lima e que, com sistemas políticos que tendem a convergir em mesmos valores e princípios, visa a integração regional, o desenvolvimento da competitividade, o crescimento e a livre circulação de bens, serviços e capitais. Os quatro Estados integrantes representam nada menos que 50% do comércio da região, com exportações de US\$ 556 bilhões e importações de US\$ 551 bilhões, ambos números correspondentes a 2012. A Aliança do Pacífico seria, em uma consideração hipotética, a oitava economia do mundo, com mais de 200 milhões de cidadãos e 40% do PIB da América Latina.

Este novo número da UNO conta com um elenco muito distinto de colaboradores dos países da Aliança do Pacífico e de países observadores como a Espanha. Agradecemos a contribuição de todos e, muito especialmente, a do presidente Ollanta Humala e a do presidente Mariano Rajoy.

Espero que desfrutem.



A OITAVA ECONOMIA DO *mundo*: INCLUIR PARA *crescer*



Ollanta Humala

Presidente da República do Peru

O potencial econômico da Aliança do Pacífico e a rapidez com a qual desenvolveu toda uma plataforma de cooperação entre os países que a formam, transformou este bloco na oitava economia do mundo e isso não é pouca coisa.

Podemos dizer que somos a sétima potência exportadora em nível global, chegando a US\$ 10 mil de Produto Bruto Interno (PIB) per capita anual na média; representamos 50% do comércio da região, e recebemos em 2012, mais de US\$ 70 bilhões em investimento estrangeiro, o que representa 41% do total da região.

Além disso, asseguramos 100% de isenção tarifária entre nossos países, assim como um acordo comercial que inclui vários capítulos de acesso a mercados entre os quais se encontram: regras de origem, facilitação comercial, medidas sanitárias e fitossanitárias, obstáculos técnicos, compras públicas, serviços além das fronteiras, telecomunicações, serviços marítimos, serviços aéreos, comércio eletrônico, investimento e mecanismos de solução de controvérsias. Isto constitui uma sólida plataforma, institucional e jurídica, que assegura a estabilidade para a entrada de mais investimentos.

“*É fundamental que o crescimento econômico aconteça com a implementação de políticas articuladas e orientadas por resultados, destinadas a reduzir a desigualdade e dar oportunidades à população mais vulnerável*”

Com estas iniciativas, propiciamos maiores intercâmbios regionais e investimentos para melhorar nossa competitividade em benefício de nossas cidades, além de explorar oportunidades comerciais em regiões e economias de alto crescimento no mundo, o que nos permitirá enfrentar de maneira consolidada a marcada crise global que se está vivendo.

Tudo isso é mais que encorajador para o Peru, promotor desta Aliança, depois de ter passado por anos muito difíceis. Hoje colhemos o esforço daquele imigrante andino que chegava à capital para realizar seus sonhos com um posto ambulante. Hoje somos o empresário que exporta e dá trabalho a outros peruanos. Hoje somos uma das economias de maior crescimento dos últimos 20 anos em nível mundial. Hoje já fizemos parte da oitava economia do mundo.

No entanto, o crescimento econômico por si mesmo não garante a inclusão social da população mais pobre e vulnerável que não se viu beneficiada significativamente em relação ao resto da população.

Para que a diminuição da taxa de pobreza continue e se consiga a inclusão social é fundamental que o crescimento econômico aconteça com a

implementação de políticas articuladas e orientadas por resultados, destinadas a reduzir a desigualdade e dar oportunidades à população mais vulnerável. Estas políticas não só são indispensáveis para assegurar que a população excluída possa se beneficiar do crescimento econômico, mas fixam as bases para que este crescimento seja sólido e sustentável.

A inclusão social permite melhorar a competitividade de nosso capital humano que sustenta a produtividade da economia, permite dinamizar e criar novos mercados, gerar um entorno mais atraente para o investimento privado, alcançar maiores taxas de poupança e de investimento, e gerar receitas fiscais que respaldem a despesa social (investimento para a inclusão social).

O país que queremos é um país próspero, onde todos, peruanos e peruanas, sem distinção, possam desfrutar dos benefícios do crescimento de maneira digna, segura e com liberdade. Por isso, o firme compromisso de nosso governo é pela inclusão social. Só na medida em que mais peruanos e peruanas se integrem como cidadãos plenos ao progresso do país poderemos conseguir o desenvolvimento. Já não se trata só de crescer para incluir, mas também, incluir para seguir crescendo.

Para meu governo, é uma prioridade manter em andamento este círculo virtuoso.



“ Para o governo é uma prioridade manter em andamento o círculo virtuoso formado pelo crescimento e pela inclusão, implementando e fortalecendo a Política de Desenvolvimento e Inclusão Social

A SEGURANÇA *jurídica* E A VOCAÇÃO *asiática*



Mariano Rajoy

Presidente do Governo da Espanha

Como presidente do Governo, é uma grande satisfação escrever na revista da primeira consultoria espanhola e latino-americana, que pertence ao Fórum de Marcas Renomadas Espanholas (FMRE). Parece-me muito oportuno que nossas empresas destaquem como faz o Governo, o potencial que tem a Aliança do Pacífico.

Para a Espanha, os quatro Estados-membros fundadores da Aliança, tomados em conjunto, representam o nono destino de nossas exportações mundiais, e 40% de nossas exportações à América Latina.

Comercialmente, a Aliança do Pacífico e a Espanha nos complementamos, pois se lhes fornecemos bens de capital, semi-manufaturas, veículos e bens de consumo, eles nos proporcionam petróleo e gás, assim como matérias-primas agrícolas e minerais. Além disso, a Espanha pode fazer uma interessante triangulação com a Aliança do Pacífico e Ásia, em benefício mútuo. Cabe lembrar que na primeira década deste século XXI, o comércio da China com a América Latina e o Caribe cresceu duas vezes mais rápido que com qualquer outra região do mundo. Trata-se de um bom exemplo da centralidade da América Latina.

“ *A Espanha pode fazer uma interessante triangulação com a Aliança do Pacífico e Ásia, em benefício mútuo* ”

O investimento espanhol na América Latina e no Caribe já chega a 126 bilhões de euros, 9% a mais que no ano anterior. O importante não é só o número, mas também a tendência: a crise não diminuiu nossos fluxos de investimento

na América Latina. Os países da Aliança do Pacífico representam a terceira parte: 44 bilhões de euros. A Espanha é o primeiro investidor no Chile e no Peru, o segundo no México e o terceiro na Colômbia. Trata-se, além de um investimento muito diversificado, que contribui, portanto para o tecido industrial desses países, para seu crescimento, para a criação de emprego e para a coesão social.

Somos aliados históricos e de futuro, não apenas na América Latina, mas também, e cada vez mais, na cena global. Trata-se de países que acreditam nas mesmas políticas que a Espanha e as praticam. Compartilhamos os mesmos valores e interesses, não apenas o idioma comum. Estamos diante da Aliança latino-americana da segurança jurídica, da abertura comercial e da vocação asiática, uma combinação vencedora.

A Espanha deve apoiar claramente todos os países que acreditam nas regras de jogo claras e previsíveis, fruto de instituições políticas fortes e independentes. Delas depende o bem-estar popular.

Espanha



América



Ásia



“*Nossa aposta na Aliança do Pacífico não diminui nem um pouco a do Brasil dentro do Mercosul, que vem de anos atrás*”

No século XXI, as instituições são igualmente importantes ou mais que a mudança tecnológica para o desenvolvimento econômico e social. Com instituições críveis e confiáveis, o crescimento econômico se reforça e torna-se mais equitativo, porque atrai mais investimento, gera mais renda e, portanto pode ser mais redistribuído, alcançando assim uma maior coesão social.

A Aliança do Pacífico é, na verdade, o processo de integração mais parecido com o da União Europeia que já se viu na América Latina. Não se conforma com a livre circulação de mercadorias, mas aposta na conformação de um verdadeiro mercado interno, com livre-comércio de bens e de serviços, de capitais e de pessoas. Por exemplo, a livre circulação de pessoas se iniciou com a facilitação do trânsito migratório, eliminando o requisito do visto entre eles e permitindo, portanto, que os cidadãos percebam diretamente as vantagens da integração.

Nesse mesmo sentido, em agosto, assim que entrou em vigor o Acordo Comercial Multipartes entre a União Europeia, chamei os presidentes Santos e Humala, Colômbia e Peru, para anunciar-lhes minha iniciativa de pedir à União Europeia que seja retirada a exigência de visto Schengen a seus nacionais. Os Estados-membros da Aliança do Pacífico devem receber o mesmo tratamento da UE, sem discriminação. Não se pode frear com vistos o que o livre-comércio fomenta. Os colombianos e os peruanos devem perceber que obtêm benefícios e reconhecimento por sua abertura comercial, a segurança jurídica, os esforços, a perseverança e os progressos desses últimos anos.



Quero ressaltar que o mesmo sucesso que desejamos à Aliança do Pacífico desejamos ao Mercosul. A Espanha vem impulsionando um acordo entre a União Europeia e o Mercosul há muitos anos. Continuaremos nesse empenho. É preciso dar saídas e incorporar todos os países que quiserem suas indústrias e seus consumidores, nas cadeias globais de valor. Dentro do Mercosul, o Brasil merece referência especial, outro eixo fundamental da política externa da Espanha na América Latina. Nossa aposta na Aliança do Pacífico não diminui nem um pouco a do Brasil dentro do Mercosul, que vem de anos atrás. O Brasil é o maior destino do investimento da Espanha no mundo, com mais de 66 bilhões de euros de investimento acumulado.

Para o meu governo, a América Latina não é uma mera questão retórica, mas uma renovada aposta estratégica para nos posicionar com realismo no século XXI. Quero que essa convicção se manifeste com fatos concretos e que nossos cidadãos, tanto os da Aliança do Pacífico como os espanhóis, sintam que têm maior liberdade de movimentos e empreendimento, e as empresas, de mais oportunidades de gerar prosperidade para todos.



ABERTURA NA **COLÔMBIA**: *competir* PARA *crescer*



María del Mar Palau

Vice-ministra de Desenvolvimento Empresarial, Ministério de Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia

O mundo mudou drasticamente nas últimas décadas. A redução dos custos de transporte, a queda nos preços das comunicações e a revolução da internet, entre outros, aceleraram o processo de globalização. Uma das dimensões mais conhecidas da globalização é o crescimento dos fluxos de comércio entre os países, o que faz necessária a crescente eliminação das barreiras ao comércio.

É evidente a forte tendência internacional à integração econômica: enquanto em 1990 existiam 70 acordos comerciais vigentes, em 2010 se reportaram, aproximadamente, 300 acordos vigentes. Em um relatório de 2011, a Organização Mundial do Comércio (OMC) assinalou que até esse momento *“com a exceção da Mongólia, todos os Membros da OMC [eram] partes em pelo menos um [Acordo Comercial Preferencial]”*.

A pergunta que surge é por que cresceram de maneira tão notável os acordos comerciais, e a resposta parece ter a ver com o aumento mundial da classe média, a sofisticação das demandas globais, mas, sobretudo, com a fragmentação geográfica dos processos de produção e o surgimento ou consolidação das cadeias globais de valor como forma predominante da organização da produção em nível mundial. A negociação de acordos comerciais permite aos empresários de um país inserir-se mais facilmente

“Uma concorrência mais intensa é especialmente potente para gerar aumentos na produtividade dos países e para gerar emprego digno e de qualidade

nas cadeias globais de valor e evitar ser deslocados nos mercados de destino por outros exportadores que contam com acesso preferencial permanentemente.

Adicionalmente, como bem assinala a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o comércio aumenta a concorrência e, por conseguinte, o incentivo para inovar;

uma concorrência mais intensa é especialmente potente para gerar aumentos na produtividade dos países e para gerar emprego digno e de qualidade.

A Colômbia iniciou na década de 90 um processo de internacionalização de sua economia. No entanto, o dito processo ainda está longe de transformar o país em uma economia aberta, como mostram os resultados do *Global Competitiveness Report 2013-2014*: na variável “prevalência de barreiras ao comércio”, a Colômbia está no 131º lugar entre 148 países; no da tarifa em 82º (até depois da Reforma Estrutural Tarifária de 2010 e do diferimento a zero tarifa para bens de capital e insumos não produzidos nacionalmente); e nos coeficientes de abertura em 143º em importações e em 137º em exportações.

O país entrou na onda da abertura depois da maioria de países da região, e em princípio reduziu as tarifas em menor proporção que outras economias do

mundo. No entanto, a Colômbia se transformou na última década, convertendo-se em uma das economias mais atrativas da América Latina, dando passos importantes na direção correta, mediante a implementação de políticas agressivas de internacionalização, competitividade e transformação produtiva.

No governo do Presidente Juan Manuel Santos, que começou em agosto de 2010, nos propusemos a superar o atraso que vinha registrando o país com o desenvolvimento da agenda de negociações comerciais, a promoção do investimento estrangeiro direto e a facilitação do comércio.

Em relação a tratados de livre comércio, recebemos cinco acordos vigentes com 12 países, mais quatro negociados com 33, e dois em processo de negociação. Propusemos-nos a chegar em 2014 a 18 acordos negociados, dos quais 13 deverão estar em aplicação com mais de 50 países e acesso preferencial permanente a um mercado de mais de 1,5 bilhões de consumidores. Hoje, podemos dizer que vamos cumprindo a meta, com a culminação bem-sucedida de mais seis negociações: Coreia do Sul, Venezuela, Costa Rica, Israel, Panamá e Aliança do Pacífico.

Para a Colômbia, a Aliança do Pacífico é especialmente importante, pois a vemos como uma iniciativa que vai além de um Tratado de Livre Comércio. É uma área de integração profunda que gerará condições de crescimento, desenvolvimento e competitividade de nossas economias, assim como uma inserção efetiva em outras regiões, particularmente na Ásia Pacífico, o bloco econômico mais próspero do mundo e eixo fundamental da economia global deste século. Além disso, havendo assumido orgulhosos em maio de 2013 a Presidência pro tempore da Aliança, nosso compromisso com este processo de integração é mais forte do que nunca.

O processo de abertura comercial é um meio necessário que impulsiona às empresas a ser mais competitivas e inovadoras e a aproveitar as vantagens do acesso preferencial permanente. Tam-

“O Governo colombiano segue trabalhando para garantir o acesso a nossos empresários a um maior número de consumidores no marco de uma competência no marco de uma concorrência intensa, mas justa

bém induz as melhoras necessárias em matéria de infraestrutura, adiadas por décadas com a lógica de “abrir-nos só quando as condições estejam dadas”, o desarme de medidas não tarifárias que se impuseram como reação à abertura tímida do começo dos anos 90 (e que na prática a bloquearam) e o desmonte de derrapagens geradas pela regulação pública, que pesam na competitividade das empresas e achem um ambiente que não é são para o desenvolvimento.

Ainda resta caminho a percorrer na eliminação das barreiras ao comércio. O Governo colombiano segue trabalhando nessa linha para garantir o acesso a nossos empresários a um maior número de consumidores com demandas cada vez mais sofisticadas, e a nossos consumidores a produtos mais diversos e com melhores condições de qualidade e preço, no marco de uma concorrência intensa, mas justa.



Álvaro Jana

Diretor Geral de Relações Econômicas Internacionais (DIRECON)
do Ministério das Relações Exteriores do Chile

A Aliança do Pacífico, formada pelo Chile, Colômbia, México e Peru, é um processo de integração econômico e comercial, aberto, flexível e com metas claras e pragmáticas, cujo principal objetivo é avançar na livre circulação de bens, serviços, capitais e pessoas. Esse ambicioso esforço não só procura aprofundar o comércio e o investimento entre seus membros, mas também com o mundo. A Aliança do Pacífico firmou suas bases institucionais formalmente em junho de 2012 com o Acordo Marco, assinado pelos quatro Presidentes da República (Observatório Paranal, Região de Antofagasta, Chile).

A Aliança surgiu sobre a base de aprofundar e complementar aquilo que os quatro países já tinham estipulado bilateralmente. Em forma paralela, a ideia foi gerar espaços de integração relevantes em áreas não tradicionais. Assim, foram gerados acordos em educação (intercâmbios e bolsas de estudos de pré-graduação); cooperação científica (mudança climática); promoção conjunta nos mercados internacionais de bens, serviços e investimentos da região; escritórios comerciais conjuntos; cooperação consular e de embaixadas, para mencionar algumas conquistas.

A Aliança do Pacífico tem uma estrutura baseada no princípio do consenso. Nesse sentido, as mui-

“A Aliança do Pacífico em 2018 será a terceira maior economia do mundo, segundo projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI)

tas coincidências que compartilham os países facilitaram os acordos. É importante assinalar que existe um grande nível de compromisso, o qual se reflete nas sete reuniões cúpulas dos Chefes de Estado, nos vários encontros de ministros de Relações Exteriores e de Comércio, e nas sucessivas reuniões dos vice-ministros de Comércio e dos grupos técnicos.

Desta forma, a Aliança do Pacífico não é exclusivamente um Tratado de Livre-Comércio, mas um espaço que alavanca a integração pela via de combinar acordos com altos níveis de ambição em comércio com compromissos em outras áreas. O Acordo de integração comercial já alcançado, negociado, em parte, durante a Presidência pró tempore do Chile, consta de 21 capítulos, entre eles incluem disciplinas ambiciosas e de última geração sobre temas como Acesso a Mercados, Regras de Origem, Facilitação do Comércio, Obstáculos Técnicos ao Comércio, Medidas Sanitárias e Fitossanitárias, Serviços e Investimentos e Compras Públicas.

Sobre Acesso a Mercados foi acordado 92% de alívio imediato entre os quatro países no momento de entrada em vigência e 8% com cronogramas de alívio de curto e médio prazos. O dito acordo permitirá consolidar e aprofundar o potencial gerando um dos maiores espaços de integração regional em nível global.



livre

circulação

“O Acordo de integração comercial já alcançado, negociado, em parte, durante a Presidência pró tempore do Chile, consta de 21 capítulos, entre os quais estão incluídas disciplinas ambiciosas e de última geração

Com efeito, com uma população de 211 milhões de pessoas, um PIB de US\$ 2,013 trilhões (um terço do PIB da região), e um comércio global de US\$ 1,104 trilhão, estima-se que a Aliança do Pacífico em 2018 será a terceira maior economia do mundo, segundo projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Por sua vez, aumentar o comércio extra-Aliança é um objetivo de grande interesse, especialmente com a região Ásia-Pacífico, que concentra hoje quase 50% da população mundial, 30% do PIB mundial e 30% do que se compra no planeta.

Não só levaremos nossas tarifas a zero e facilitaremos a integração produtiva, mas avançaremos na cooperação entre as alfândegas, na interoperabilidade dos guichês únicos de comércio exterior e no operador econômico autorizado, que permitirão que o comércio seja mais expedito intra-Aliança e com o mundo.

Também em serviços foi chave o acordo alcançado em transporte marítimo, o que facilitará a cooperação e o trânsito para cargas, complementando, assim, os acordos já existentes com novas disciplinas. Em serviços aéreos queremos avançar rumo a sua liberalização, para, assim, impulsionar a integração, fazendo mais expedito e eficiente o transporte de pessoas e carga.



A Aliança é um processo aberto no sentido que todos aqueles países que compartilhem seus princípios e objetivos têm a possibilidade de se somar como membros plenos, assumindo os compromissos já alcançados. Hoje, a Aliança conta com 25 países observadores. A Costa Rica iniciou seu processo de adesão plena. Outro grupo de países de diversos continentes apresentou também sua solicitação em qualidade de observadores.

Ao trabalho em nível dos Estados, se soma o trabalho do Conselho Empresarial da Aliança do Pacífico (CEAP), instância assessora integrada por empresários e organizações de alto nível, e as ações conjuntas empreendidas pelas agências de promoção e embaixadas em diversos mercados do mundo, orientadas a estimular o comércio e os investimentos.

Desta forma, a Aliança do Pacífico, como processo de integração profunda, convoca não só seus Estados fundadores, mas também a terceiros países interessados e ao setor privado, com o objetivo de conseguir acordos evolutivos que cumpram com sucesso os objetivos e metas colocadas.



A INDEFINIÇÃO exterior DA Espanha



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor de ABC e El Correo

Seria muito difícil tentar descrever quais são os vetores fundamentais da política externa espanhola. Seguramente, porque não os tem. Um dos sintomas da crise institucional que a Espanha sofre, além da econômica, consiste na indefinição de como deve produzir sua projeção exterior, seu desconcerto na localização dos territórios de interesse recíproco com as diferentes regiões do mundo e seu retraimento nas relações internacionais. Para chegar a esta desalentadora conclusão, embora realista, talvez seja preciso remontar ao enorme pêndulo de posicionamento e aspirações dos primeiros anos deste século. Passamos, quase sem solução de continuidade, da Cúpula de Açores, em 15 de março de 2003, na qual José María Aznar, com George Bush, Tony Blair e Durão Barroso, quis elevar a Espanha muito acima de suas possibilidades a envolvendo no conflito do Iraque, à Aliança de Civilizações que José Luis Rodríguez Zapatero promoveu na Assembleia Geral das Nações Unidas em 21 de setembro de 2004, uma iniciativa reativa ao ferrenho alinhamento de seu antecessor com o ex-presidente americano.

Entre uma política e outra não havia coerência alguma, fio que as vinculasse nem relato político que as tornassem compatíveis. Ambas eram extremas e artificiais e colocavam, no fundo e na forma, uma contradição quase radical. E de ambas,

“ *A política externa espanhola passou, sem solução de continuidade e contraditoriamente, da Cúpula de Açores à Aliança das Civilizações*

hoje, nada resta. Se os substitutos de George Bush e Tony Blair, como o de Aznar, deixaram a proposta de Açores no baú das lembranças, a aliança proposta por Rodríguez Zapatero foi devorada, além da crise econômica, pelas enormes transformações dos

países árabes nas quais para nada pesou a tentativa de ligação Ocidente-Oriente que o ex-presidente socialista do governo espanhol pretendia.

O papel da Espanha em relação à América Latina e à União Europeia ficou em boa medida lastrado por esse movimento brusco e ininteligível, que provocou no Velho Continente um indissimulável desconcerto e, na América Latina, surpresa diante do giro copernicano que a política externa espanhola do PSOE protagonizou, que transitava desde uma estreita relação com a Casa Branca a uma maior proximidade e entendimento com regimes populistas, de linha esquerdista. O resultado é que, anos depois, e por causa da Grande Recessão, por um lado, e pela crise institucional interna, por outro, a Espanha se encontra internacionalmente em um terreno de ninguém. Sua prioridade absoluta neste tempo histórico consiste –com um resgate financeiro nas costas– em aplicar as receitas da Comissão Europeia, do Fundo Monetário Internacional e do Banco Central Europeu, o que desvia a energia espanhola para o exterior nos fóruns comunitários e na extenuante interlocução com Bruxelas.

“O processo de marginalização exterior do Estado espanhol foi substituído pela vitalidade da internacionalização das grandes empresas espanholas

O governo não parece ter neste momento urgência em estabelecer prioridades de política externa que vão além de cumprir os critérios de estabilidade dos tratados da União Europeia e sair da profunda crise. Embora seja triste, é preciso constatar: a desvalorização interna que a Espanha registra no âmbito econômico –única maneira de reabilitar a competitividade nos mercados internacionais– se corresponde com outra de caráter internacional.

A Espanha, em consequência, não está, nem é esperada, até que se refaça internamente de sua crise de identidade institucional e supere a forte síndrome depressiva econômica da qual sofre hoje. As energias nacionais, sugadas pelas urgências da crise, não seguiram o vertiginoso ritmo de transformações em determinadas áreas do planeta, especialmente em América Latina e Ásia. Na comunidade de nações hispânicas -além do Brasil-, houve realinhamentos determinantes que obrigarão a Espanha a estabelecer políticas de relação muito distantes da standardização tradicional, e através delas -talvez com uma maior ligação com a Aliança do Pacífico- ensaiar um novo modelo de ligações econômico-culturais com a Ásia. Neste sentido, o ensaio de Josep Piqué, ex-ministro das Relações Exteriores com José María Aznar, que vinha da atividade privada e que voltou a ela, intitulado “*Cambio de era. Un mundo en movimiento: de Norte a Sur y de Este a Oeste*” (“Mudança de era. Um mundo em movimento: do Norte ao Sul e de Leste a Oeste”, em português) é o texto mais lúcido e compreensivo de aonde a Espanha deve ir em um futuro imediato.

Por sorte, o processo de marginalização internacional do Estado espanhol foi substituído pela vitalidade da internacionalização das grandes empresas espanholas. Na América Latina, a bancarização do subcontinente parece uma missão para as grandes entidades financeiras espanholas por causa de seu conhecimento dos mercados do subcontinente e determinadas identidades muito indicadas neste setor, como o idioma. Além disso, as grandes infraestruturas de companhias espanholas competitivas marcam a presença espanhola na região altamente valorizada e, claro, menos conflituosa que as que operam no setor energético que registram dificuldades de ordens muito diferentes. No entanto, as indústrias culturais, mais dependentes do apoio público, estão muito abaixo das expectativas geradas por uma comunidade idiomática de quase 500 milhões de pessoas.



O potencial empresarial espanhol já internacionalizado requer um amparo efetivo do Estado mediante políticas bilaterais e multilaterais que agora não são suficientemente efetivas. Mais ainda, pode se dizer que nos grandes conflitos nos países com uma situação de mercado mais instável, nos âmbitos político e jurídico, as empresas espanholas não receberam a necessária cobertura. Não tanto por falta de vontade do governo de Madri quanto por sua indefinição no modo de estar e de se comportar em uma América Latina que, como escreveu José Antonio Llorente (Suplemento *Negócios - El País* de 13 de outubro de 2013), está agora fragmentada, em blocos com interesses e propósitos não sincronizados. Neste novo cenário, a Espanha parece desorientada e não extrai das diferentes Cúpulas Ibero-americanas um relevante *know how* para reformular seu posicionamento latino-americano.

“As energias nacionais, sugadas pelas urgências da crise, não seguiram o vertiginoso ritmo de transformações em determinadas áreas do planeta, especialmente em América Latina e Ásia

O realinhamento das relações com a América Latina, a localização de um canal de conexão com a Ásia e a recuperação do papel europeu anterior à crise são, definitivamente, os três grandes desafios da política externa espanhola porque nessas áreas territoriais, culturais e econômicas se elucidam os interesses de nosso país que deve reavaliar também seu papel com os estados do norte da África. A Espanha está em um *stand by* político e institucional que repercute sobre sua política externa, que neste momento protagoniza o grande fenômeno da internacionalização de nossas grandes empresas. Quando se observar em perspectiva estes anos, reconheceremos



nesse pioneirismo empresarial, nesse empurrão empreendedor o grande ativo destes três últimos anos e dos últimos cinco anos porque substituiu, ao contrário de outras épocas históricas, a fraqueza estatal e a desorientação política. De uma Espanha que tem potencial para sair e fazê-lo com a recuperação de uma política externa que será mais sofisticada, complexa e multilateral.

inperú

OPORTUNIDADES E TAREFAS

COM **senso** DE **urgência**



Christian Laub

Presidente do Diretório da Bolsa de Valores de Lima e gerente geral da Credicorp Capital

Ser o segundo país mais seguro para se investir na América Latina é um orgulho para qualquer peruano, ainda mais para um que se dedica à assessoria financeira como eu, mas, além disso, é um momento supremo que devemos aproveitar ao máximo, como empresários, como governo, como país, mas também como região.

A inPERU nasce com o objetivo de aproveitar este momento (quando ainda não era tão supremo, nem tangível) para conseguir transformar uma boa percepção em uma oportunidade de investimento. Esta iniciativa dos empresários peruanos, que conta com o respaldo do governo peruano e suas autoridades, já visitou 10 das principais cidades do mundo, pondo o Peru na mira dos empresários internacionais, destacando as diversas razões e facilidades pelas quais o país deve ser um destino de investimento.

Este quinto *roadshow* na Aliança do Pacífico representa muitos mais desafios, já que não se trata só de promover o interesse de investir no Peru, uma vez que a relação comercial entre Peru, Chile, Colômbia e México existe; mas queremos ser a força motriz para que empresas chilenas, colombianas e mexicanas, que já estão considerando expandir-se, tomem a decisão de investir no Peru, mais ainda aquelas para as quais esta seria

“*Somos países interessantes para os investidores, mas separadamente somos mercados pequenos, juntos somos muito mais atrativos e comparativamente competitivos*”

sua primeira experiência fora de seu país de origem.

Para isto, é primordial valorizar as diversas oportunidades que oferecemos como país para captar investimentos como: respeito jurídico ao investimento privado, sendo um direito constitucional; facilidades contábeis, as empresas podem ter contas em dólares, sóis e até

em euros; a inflação foi, na média e constante, de 2,5% nos últimos 10 anos; contamos com US\$ 68 bilhões de reserva, o que equivale a 18 meses de importações e a dívida do país contra PIB é só de 20%, mais de 50% desta dívida está em sóis e está parcelada em 13 anos.

É importante levar em conta que o desafio maior é que, por serem países vizinhos (México não tão próximo, mas ainda assim da mesma comunidade), falar o mesmo idioma, ter culturas similares, contar com investimentos mútuos, entre outros fatores, as barreiras são eliminadas e, apesar de podermos nos ver como concorrentes no mundo globalizado, consideramos que é mais estratégico nos olhar através da lente das oportunidades, que são muitas.

Assim, devemos identificar circunstâncias para trabalhar em conjunto, melhorando o atual investimento entre empresas de países da Aliança do Pacífico, promovendo a geração de mais empresas



multilatinas, detectando nichos de mercado que possam ser atendidos por produção de países da Aliança, facilidades para a capacitação e captação do talento humano, entre outros pontos.

Apesar de ser provável que estas oportunidades tenham componentes políticos, também é certo que no espaço empresarial muitas coisas podem ir avançando; uma mostra clara disto é o Mercado Integrado Latino-Americano (MILA) e a cotação de seu primeiro *Exchange Traded Fund* (ETF), que agrupa as 40 ações mais líquidas do MILA; e no caso do México, a participação da Bolsa de Valores Mexicana na Bolsa de Valores de Lima, que inclusive conta com um representante no diretório.

Por outro lado, um terceiro objetivo deste *roadshow* da inPERU é estabelecer os fundamentos para que a iniciativa Aliança do Pacífico continue tendo vida através de fatos e conquistas, desde a perspectiva de investimento. Apresentando-se como uma alternativa ao ser uma frente regional, promovendo assim os grandes investimentos nos quatro países

“ Os mercados de Peru, Chile, Colômbia e México poderiam ser vistos como concorrentes no mundo globalizado, mas é mais estratégico nos olhar através da lente das oportunidades, porque são muitas

em paralelo ou em alguns deles e/ou o ingresso de ditos países a mercados além do âmbito regional.

O mercado econômico formado pelos países que integram a Aliança do Pacífico está em pleno dinamismo e é onde atualmente está se promovendo o crescimento da região. Apesar de serem países interessantes para o resto do mundo e dos investidores, separadamente seguimos como mercados pequenos, mas juntos somos muito mais atrativos e comparativamente competitivos.

Para tudo isso, uma condição *sine qua non* é a união e compromisso entre o setor público e o privado. Um dos principais pontos fortes da inPERU é ser uma iniciativa na qual podemos ver de maneira concreta o respaldo do governo peruano e o trabalho em conjunto com as organizações empresariais privadas, o que gera uma sinergia e vantagem comparativa muito relevante.

O mesmo está acontecendo em cada um dos países; já existem mesas de trabalho que vêm avançando e resolvendo barreiras para gerar sinergias, primeiro, entre nossos mercados, e depois em relação ao resto do mundo. O importante é dar o senso de urgência para que, em prazo curtíssimo, possamos dar como finalizadas muitas destas tarefas; mas que, além disso, estes esforços sejam constantes e que transcendam os governos e atores políticos. Esta é a única fórmula para mostrar resultados concretos da Aliança do Pacífico.

A **SEGUNDA ABERTURA** **Econômica** NA **Colômbia**



Martín Gustavo Ibarra

Presidente da Araújo Ibarra & Associados

A SEGUNDA ABERTURA NA COLÔMBIA

Há 20 anos, o presidente César Gaviria retomou a iniciativa de seu antecessor Virgílio Barco e decidiu abrir a economia colombiana, uma das mais fechadas da América Latina.

Com efeito, Alfonso López Michelsen, quando também foi presidente, qualificou a Colômbia como o Tibete da América Latina, e o Banco Mundial em várias oportunidades apontou o país como o mais fechado do hemisfério.

E era certo: a economia colombiana estava fechada com cadeado: seis impostos de importação; licença prévia de importação, selo de reserva de carga e portos públicos.

Além disso, ao modelo de substituição de importações se acrescentou a criação de impostos de importação departamentais, que fizeram com que a indústria se movimentasse do litoral para o interior do país buscando tanto o consumidor como procurando o não pagamento de tais impostos.

Com a primeira abertura do presidente Gaviria, a Colômbia se integrou à Venezuela e ao Equador, e Bogotá se tornou o epicentro entre Caracas e Quito e entre Medellín e Cali.

“*A Colômbia do futuro será bem diferente da do passado e será preciso muita inteligência e estratégia para fazer desta realidade um bom negócio para o país*”

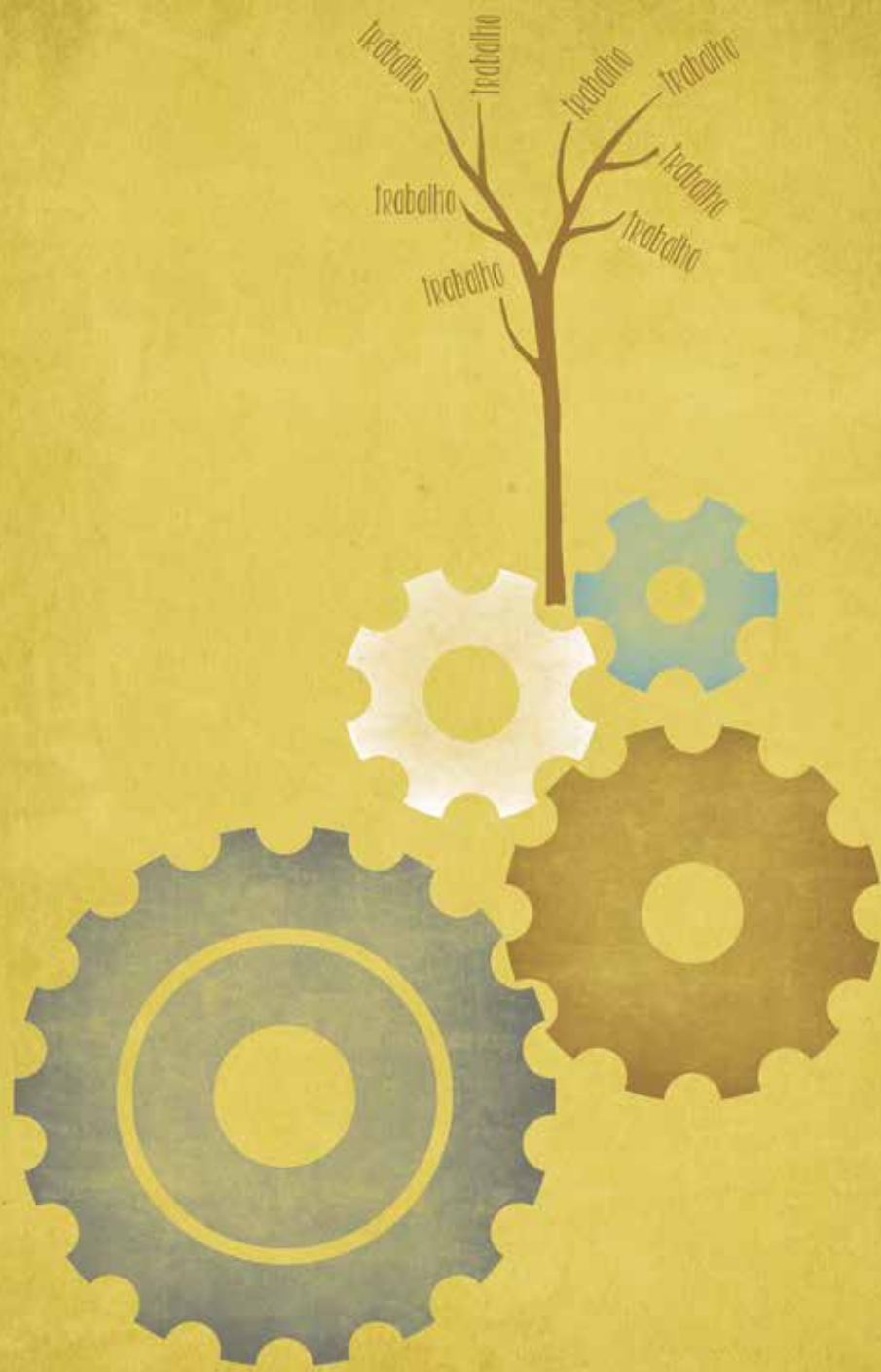
Bogotá ganhou participação na atividade industrial na Colômbia e se transformou em sua capital ao passar de 23% para 34% do PIB industrial do país.

A SEGUNDA ABERTURA ECONÔMICA

Com a queda do mercado com a Venezuela e a diminuição das exportações ao Equador, o governo decidiu assinar acordos de livre-comércio com nossos principais parceiros comerciais, e atualmente a Colômbia tem em plena vigência TLC assinados com os Estados Unidos, a União Europeia (incluindo a Espanha) Canadá e Suíça, entre outros.

Esta nova realidade fará com que o eixo da Colômbia se movimente rumo ao litoral, cujas cidades, tanto no Atlântico como no Pacífico, serão receptoras de novos negócios de indústria e de logística, fazendo com que as cidades do interior se especializem em serviços e produtos de alto valor agregado.

Expressado de outra forma, a Colômbia do futuro será bem diferente da Colômbia do passado, e será preciso muita inteligência e estratégia para fazer desta realidade um bom negócio para o país.



UMA **ALIANÇA** QUE *beneficia o cidadão*



Pilar Velasco y Marilú Velasco

Sócias Diretoras da Extend Comunicações

A pouco mais de dois anos de assinada a Aliança do Pacífico, instância de integração econômica, cultural e social entre Chile, Colômbia, México e Peru, é importante ler os sinais e o sentido que tem o esforço de integração.

Além da importância do acordo, o relevante é que transmite a comunidade latino-americana e internacional a visão compartilhada pelos países-membros da necessidade de fomentar o livre-comércio e a competitividade de suas economias como modelo para alcançar o desenvolvimento econômico. Mas este convencimento de ir além do crescimento econômico não faz sentido em si mesmo, embora permita impactar positivamente a pobreza e diminuir a desigualdade social.

Chile, Colômbia, México e Peru podem ser considerados atualmente como as economias emergentes melhor avaliadas dentro da América Latina, e são reconhecidas em nível mundial. Segundo números do FMI, este bloco goza de boa saúde. Os números de 2012 mostram um PIB de US\$ 2 trilhões - que representa 3,5% do mundial; uma população de 211 milhões de pessoas, com um PIB per capita médio de US\$ 14,2 e em constante aumento; uma taxa de desemprego média de 7,2%; uma inflação contida em torno de 3,5% e um investimento estrangeiro direto que alcançou os US\$ 70 bilhões.

“Ter a capacidade de somar as virtudes econômicas da integração produtiva, mudanças substantivas em benefício dos cidadãos é uma tarefa principal para este grupo

O crescimento econômico sustentado dos quatro países, assim como suas preocupações com o desenvolvimento social, foi destacado por organismos internacionais. De nossa realidade, em fim de outubro, a OCDE reuniu em Santiago qualificou como robusto e sólido o desempenho econômico e fiscal do país em seu estudo Econômico do Chile 2013, e

apesar de reconhecer uma tendência de desaceleração, ressaltou que o ritmo de criação de postos de trabalho no país é “invejável”. O Chile assinou que, “a OCDE alcançou avanços formidáveis rumo a uma maior prosperidade econômica e de redução da pobreza. A renda per capita mais que quintuplicou durante os últimos 20 anos, se convertendo na mais elevada da América Latina”.

Na mesma linha, um dos benefícios da Aliança do Pacífico é transmitir um clima propício de estabilidade política e econômica e sinais de certeza jurídica que tornem atraente o investimento estrangeiro internacional e entre países-membros. Como exemplo, o ranking 2014 sobre Facilidade para Fazer Negócios do Banco Mundial e a International Finance Corporation (IFC) publicado em outubro, localiza o grupo de países em torno dos 50 onde é mais fácil realizar um negócio, em um total de 189 nações. Por sua vez, o World Economic Fórum, em seu relatório sobre Competitivida-

“ *A Aliança do Pacífico potencializará os já fortes e próximos laços comerciais gerados por grandes investimentos de empresas corporativas em países do bloco, as empresas multilatinas* ”

de das Nações, os situa dentro das 70 economias mais competitivas, em 148 países.

Mas, além de números, quais podem ser considerados impactos concretos deste esforço de integração?

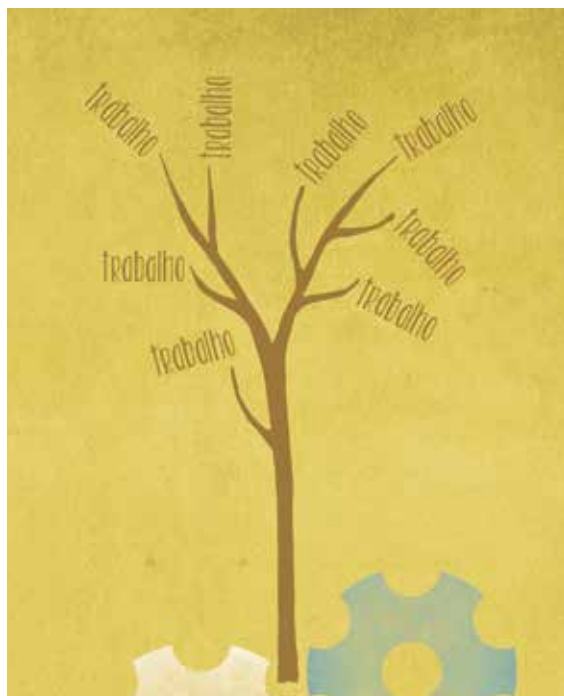
O sentido da integração econômico-social é aprofundar a troca de bens, investimento estrangeiro e movimento de pessoas, com clara orientação em direção à promoção efetiva de oportunidades de negócios entre os países participantes. Obviamente, terá benefícios diretos sobre a troca comercial. Além disso, a aliança visa que exista livre circulação de bens de exportação que no conjunto representam US\$ 20 bilhões em 2011 entre os países do bloco. Para isso, fomenta a cooperação entre alfândegas e um alívio tarifário de quase 90% dos produtos exportados entre as nações membros. Este esforço deve chegar diretamente aos consumidores, que poderão ter acesso a uma maior variedade e melhor qualidade de bens a menor preço.

Por sua vez, potencializará os já fortes e próximos laços comerciais gerados por grandes investimentos de empresas corporativas em países do bloco, que se transformaram em companhias “multilatinas”. Surge assim uma dupla oportunidade: os países de mercados emergentes não só são destinos de capital estrangeiro, mas se transformaram com rapidez em investidores importantes no exterior. Nesta tomada de decisões, os tratados tiveram um papel muito relevante porque conseguiram diminuir o nível de risco e permitir o crescimento em novos mercados.

O ranking multilatinas 2013 da revista América Economía mostra que 56% das 80 corporações mais importantes da América Latina pertencem a algum país membro da Aliança do Pacífico. O México ostenta 18 empresas no ranking; Peru com três destacadas; Colômbia aparece pela internacionalização de quatro delas, e Chile lidera em volume com vinte empresas.

Na prática, as multilatinas foram capazes de transferir *know how* e experiência a serviço de projetos, clientes e comunidades em que atuam. A empresa de retail Mall Plaza, do Chile, é um claro exemplo: na década de 90, sustentou seu modelo de negócio no estudo profundo de uma classe média emergente no país para conhecer seus anseios e expectativas, o que o permitiu estar à frente das necessidades. Com essa visão, multiplicou “centros urbanos” paralelamente ao crescimento das rendas média dos chilenos. Depois, com olhar regional, identificou cenários similares e esforços de estabilidade política e econômica no Peru e Colômbia, e viu que o modelo era exportável: o Peru já tem quatro centros urbanos e se prepara a abertura do segundo na Colômbia. “Ser os maiores no Chile, com liderança em inovação e crescimento, nos levou a olhar para fora. Significou toda uma aprendizagem: primeiro nos víamos como do Chile, como uma empresa com operações no Peru e Colômbia, hoje nos colocamos como uma companhia regional, com padrões e propostas de valor regionais. Significa fazer as coisas e estruturar o negócio de outra forma, buscando as melhores práticas e aplicações locais”, destaca Fernando de Peña, que lidera o Mall Plaza há mais de 15 anos.

A Enersis e sua aliada Endesa na América Latina são outro exemplo de integração regional e sua participação ajudou a mudar a vida de muita gente em comunidades ou zonas isoladas. Mas não só esta companhia, várias empresas fazem uma aposta simultânea em educação, convencidas de que é a grande ferramenta que permite mobilidade so-



cial e que a possibilidade de estudar faz diferença. Múltiplos programas em diferentes países mostram como um trabalho coordenado permite transferir as melhores práticas em esforços que não passam só por melhorar rentabilidade de última linha, mas por investir em intangíveis com o melhor retorno: recursos humanos, mobilidade interna, segurança laboral e responsabilidade social.

Atualmente, o resto do mundo olha com interesse a Aliança do Pacífico. Há 20 países observadores, com intenções de se integrarem a ela, e alguns, como Costa Rica e Panamá, que já são candidatos a ser membros do grupo, o que demonstra o dinamismo e amplo potencial do bloco.

Mas como assinalamos ao iniciar esta reflexão, o esforço de crescimento econômico faz sentido na medida em que impacta na qualidade de vida da população dos países signatários. Há alguns

anos, um fenômeno global movimentou a relação dos cidadãos com as instituições. O papel que foi assumindo a sociedade civil e a tendência a uma “cidadania ativa” impactaram frontalmente não só as decisões políticas, mas também a relação da população com as empresas, que constatarem como importantes projetos em âmbitos produtivos e de serviços são questionados pela comunidade.

Atualmente, a comunidade é e deve ser vista como agente essencial para o êxito de projetos empresariais. Não reconhecê-lo ou abordá-lo de maneira reativa gera consequências que podem ser devastadoras e irreversíveis, em perdas não só de grandes investimentos, mas de reputação corporativa. Um desafio estratégico para as companhias é sua vinculação adiantada com seus entornos sociais, não só para conseguir a aprovação de um projeto, também para estabelecer uma relação de longo prazo e, sobretudo, de mútuo benefício. Um vínculo instrumental ou utilitário de parte da empresa tirará toda credibilidade e se transformará em um desperdício de recursos, energia e tempo.

No Chile, vemos sinais no caminho correto. Há um ano, o então presidente da Confederação da Produção e do Comércio (CPC), Lorenzo Constantans, afirmou categoricamente que “a empresa tem uma responsabilidade que não podemos fugir: hoje devemos ser uma empresa cidadã, inserida nas comunidades e atenta às necessidades de todos os chilenos”.

No fim de outubro, houve um segundo sinal: empresários do mais alto nível avançaram em um esforço por estender boas práticas corporativas lançando o projeto “Bem comum, dilemas éticos e compromissos empresariais”, que aborda temas de livre concorrência; auto-regulações, comunidades e meio ambiente; relações com os trabalhadores, consumidores e stakeholders. Declarações como “a empresa não parte na venda e termina na utilidade, mas começa na venda e termina na sociedade”, de Alfonso Swett, vice-presidente da

Sociedade de Fomento Fabril. E “a empresa só pode existir no longo prazo se entrega um benefício à sociedade maior que os custos que provoca”, de Gerardo Jofré, presidente do diretório da Codelco são sintomáticas de uma mudança que, esperamos, tenha chegado para ficar.

Também é bom sinal ver como os empresários hoje aplaudem e avaliam esforços de integração regional, instâncias que em décadas passadas foram tachadas de burocráticas e pouco eficientes.

O estudo Chilesopio 2012, apresentado pela Universidade do Desenvolvimento (UDD), revelou que 73% dos cidadãos consultados percebe “muito abuso” das empresas com os trabalhadores e que 71% considera que há “muito abuso” das empresas com os consumidores.

Apesar de o Chile ter mostrado um sólido crescimento econômico e uma importante redução da pobreza (38,6% em 1990 a 14,4% em 2011), se mantém como o país mais desigual entre os integrantes da OCDE e um dos 20 mais desiguais do mundo, segundo o Banco Mundial. Como destacou recentemente o secretário-geral da OCDE, Ángel Gurría, a diminuição da brecha de desigualdade no Chile a partir da aplicação de políticas públicas na linha correta permitiu fazer diferença com outras nações. Acrescentou, no entanto, que o “nível continua sendo inaceitável do ponto de vista de nossas ambições respeito de uma sociedade mais igualitária”.

Nesse contexto, nem Chile nem os países integrantes da Aliança do Pacífico podem fechar os olhos. Também em palavras de Gurría, a desigualdade na América Latina pode ser abordada com mais educação, saúde, infraestrutura, oportunidades, crescimento e emprego, em um continente que apesar de não ser o mais pobre do mundo, apresenta as maiores desigualdades e, por isso, é preciso trabalhar nessas questões. Esse é um dos desafios da Aliança do Pacífico.



Ter a capacidade de somar as virtudes econômicas da integração produtiva, mudanças substantivas em benefício dos cidadãos. Conseguir que declarações e acordos se traduzam em resultados percebidos e valorados pela cidadania é uma tarefa principal. Isso representa trabalhar uma relação estado-empresa-sociedade baseada na proximidade, no reconhecimento mútuo e na transparência.



Raúl Rivera

Autor de “Nossa Hora: Os latino-americanos no século XXI” e Fundador da Fundação Avonni

“ *A Aliança do Pacífico nasceu quase espontaneamente da assinatura de acordos de livre-comércio bilaterais entre seus quatro países fundadores*

Após várias décadas de avanços rumo a uma abertura maior de seus mercados para a economia global, os presidentes de quatro países latino-americanos firmemente comprometidos com a abertura de suas economias ao mundo –Chile, Colômbia, Peru e México– se deram conta de que, sem querer, ao assinar tratados bilaterais de livre-comércio entre eles, tinham dado origem a uma zona de livre-comércio cujo tamanho a tornava o sexto maior mercado mundial, com um PIB conjunto de cerca de US\$ 3 bilhões (PPP), comparável em tamanho ao PIB alemão. Ela havia surgido como resultado, tão natural como imprevisto, da assinatura de tratados de livre-comércio bilaterais entre esses quatro países. A oportunidade de construir a partir dessa nova realidade estava os encarando. Nem curto nem preguiçoso, o presidente peruano, Alan García, convidou os outros três líderes a usá-la como ponto de partida de um projeto de integração profunda dessas quatro economias. O chamado, rapidamente amparado por suas contrapartes, os levou a oficializar esta nova realidade em abril de 2011 e batizar o projeto como Aliança do Pacífico.

A decisão fazia todo o sentido do mundo. A visão de um mercado de cerca de 200 milhões de consumidores, com uma renda per capita de quase US\$ 15 mil na média (PPP), livre de impedimentos

ao comércio e comprometido com a livre circulação de pessoas e capitais, prometia prender a atenção do mundo. Uma integração comercial mais plena deveria dar também dinamismo a suas economias e facilitar o desenvolvimento de empresas nacionais interessadas em projetar suas atividades além de suas fronteiras.

Sua posição negociadora diante de outros blocos econômicos, em particular aqueles situados na dinâmica Bacia do Pacífico, se veria fortalecida. Um projeto comum que apontasse a aprofundar e harmonizar as reformas liberais que tinham dado novo vigor a suas economias prometia, além disso, atuar em contenção contra as tentações populistas que historicamente seduziram os países da região ao longo de sua história, com consequências nefastas.

Terá esse novo esforço integracionista o triste destino de uma longa lista de iniciativas que no final não prosperaram, como a extinta Associação Latino-Americana de Livre-Comércio, o Pacto Andino e o Mercosul? A evidência aponta em sentido contrário. Em primeiro lugar, a Aliança do Pacífico é um esforço pragmático que surge do reconhecimento de uma realidade prévia, e não de um sonho inatingível. Outra consideração importante é de que o critério de admissão ao grupo neste caso não é geográfico, mas institucional, o que garante uma relativa unidade de visão entre seus



“Inovação e empreendedorismo prometem ser eixos comparáveis ao carvão e ao aço na Comunidade Europeia

membros: desses só se exige aderir aos princípios de liberdade política e econômica que inspiram o projeto. O que à primeira luz poderia parecer uma fraqueza –o pequeno número de países-membros– é de fato uma força: a capacidade de gerar consensos e de coordenação efetiva tende a ser maior em grupos pequenos. Notavelmente, a vontade política de avançar na direção estipulada se manteve inalterada apesar das mudanças de governo nos países-membros. Sua aversão pelo tipo de esquemas protecionistas que caracterizaram seus antecessores, completamente defasadas das realidades da economia globalizada do século XXI, é outro sinal promissor. Sua aversão às estruturas burocráticas de governo supra-regional também é, como se reflete em sua adoção de mecanismos de colaboração mais informais, leves e ágeis.

Os avanços conquistados no pouco tempo transcorrido desde sua criação reforçam a ideia de que essa é uma Aliança com futuro. Os membros concordaram em eliminar uma série de encargos alfandegários que ainda subsistiam, a ponto de que, a curto prazo, 92% dos produtos ficarão livres de tarifas alfandegárias e outros 7% ficarão completamente livres em um prazo de 3 a 7 anos, e apenas 1% terá prazos de alívio mais longos, em linha com o combinado pelos TLCs assinados com os Estados Unidos, que contemplam uma cláusula de nação mais favorecida. Está se avançando também na harmonização das políticas de contratação pública, para que fornecedores de outros países-membros possam vender a seus governos produtos e serviços em condições de igualdade com fornecedores nacionais. Vários países estão abrindo embaixadas e escritórios comerciais juntos e promovendo o investimento estrangeiro,



como ocorreu em um recente encontro dos líderes dos países-membros em Nova York. Paralelamente, os três países sul-americanos da Aliança, junto com Equador e Bolívia, iniciaram negociações para interconectar seus sistemas elétricos e avançar na harmonização de seus regimes regulatórios, visando estruturar um mercado integrado de energia elétrica entre os membros. O conceito é promissor: enquanto o Chile enfrenta um grave déficit de geração elétrica, a Colômbia tem um grande superávit. No contexto da Aliança, se criou um Conselho Empresarial que começou a elaborar propostas para estender o projeto a novas áreas, como por exemplo acordos tributários que facilitem a fusão de empresas de países-membros do bloco, de maneira de assimilar seu tratamento fiscal à das fusões domésticas. E os membros avançaram na integração de suas bolsas de valores com a recente criação do MILA (Mercado Integrado Latino-americano). Em resumo, trata-se pelo menos de um começo auspicioso.

O mundo reconheceu isso. À época, 20 países se somaram como observadores, entre eles países latino-americanos como Costa Rica, Panamá e Guatemala que desejam se incorporar eventualmente



como membros plenos. O índice de potencial de investimento estrangeiro direto (IED) elaborado pela Unctad situa o bloco no topo em nível mundial. Não é de se estranhar: os países-membros captaram mais da metade do IED acumulado na região durante os últimos 12 anos.

O passo seguinte é identificar áreas de parceria entre os membros que deem um sentido transcendente ao projeto e permitem aos membros somar forças em torno de uma visão comum do futuro. No caso europeu, essa visão é a que deu origem ao projeto comunitário: a integração das indústrias-chave do carvão e do aço, para obter maior eficiência econômica e tornar mais difícil o início de conflitos bélicos entre os países-membros. A Aliança já parece ter achado um norte equivalente: a integração de seus esforços em matéria de inovação e empreendedorismo, especialmente no âmbito educativo. O presidente mexicano Peña Nieto os designou como os eixos para a integração e modernização de América Latina na recente cúpula ibero-americana. Isso deveria começar a se concretizar com a assinatura de uma série de acordos na Cúpula de Inovação e Empreendedorismo da Aliança, a ser realizada em Santiago do Chile no final do ano.

Se essa linha de raciocínio se concretizar, a Aliança não terá apenas um futuro muito promissor como bloco econômico, mas pode terminar se tornando o “núcleo” de um processo de integração regional que nas próximas décadas tornará realidade o sonho de Miranda, Bolívar e San Martín: uma América Latina unida que assuma um papel protagonista no cenário mundial. Essa, sim, seria uma Aliança de futuro.

OS **DESAFIOS** DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA **latino-americana**



Juan Rivera Sócio e Diretor Geral da LLORENTE & CUENCA no México

María Esteve Diretora Geral da LLORENTE & CUENCA na Colômbia

A América Latina é uma terra fértil na hora de encontrar empresários e ideias de negócio que não deixem ninguém indiferente. Em muitos casos, a família é o berço e a razão de ser de muitos deles. Em outros, é a própria família que decide não seguir adiante e vender tudo ou parte dessa atividade. Há vários e muito conhecidos exemplos que ilustram isso.

No entanto, se algo caracteriza o empresário latino-americano é seu compromisso com a comunidade e o país que o viu crescer e se desenvolver. Poderão mudar seu lugar de residência, mas se transformam em autênticos embaixadores de seus países de origem, enquanto zelam pela reputação de sua empresa.

Se antes um líder pensava em monetizar seu negócio, hoje pensa antes em estender sua operação a outros mercados. Primeiro aos mais próximos geograficamente, unidos pelo idioma e pela pouca diferença no fuso horário, mas distantes em cultura e regras de convivência. Exemplos são, entre outros, Surata na Colômbia, Vale no Brasil e Mabe no México.

A grande referência atual deste fenômeno são as multilatinas, empresas que por definição devem ser capazes de gerar mais de 50% de sua receita nos países diferentes aos de sua origem;

“*Se antes um líder pensava em monetizar seu negócio, hoje pensa antes em estender sua operação a outros mercados*”

e nas quais pelo menos 60% de seu elenco também está representado pelos empregados das operações no exterior. Isso representa que os responsáveis pela internacionalização devem saber transmitir nos países de chegada uma forte

cultura corporativa, que não dependa só do país de origem da marca, mas da força própria do negócio para facilitar a geração de novas receitas e a vinculação dos melhores profissionais.

No processo de internacionalização, o peso das variáveis operativas é notável: análise do mercado e da capacidade competitiva da empresa; disponibilidade de recursos humanos e de capital; potenciais aquisições ou alianças estratégicas. Mas também, tem um papel crítico a capacidade das empresas para replicar a confiança em um mercado ou outro e conseguir uma conexão próxima e empática com seus *stakeholders*.

Existem muitos casos nos quais o anterior se torna uma tarefa árdua, que habilita os executivos na necessidade de contar com uma cultura corporativa global que transmita uma imagem única e sem fissuras aos mercados, clientes e comunidades. O círculo virtuoso da reputação ganha mais importância do que nunca na hora de conseguir uma colocação econômica e cultural. Essa mudança de empresa local para global é o que muitas corporações tentam no momento em que aterrissam em novos mercados.



“Os responsáveis da internacionalização devem saber transmitir nos países de chegada uma forte cultura corporativa

Nesse percurso, o modelo de reputação deveria ser um eixo fundamental para ajudar a assegurar a coerência entre as metas da organização e a compreensão e validação social de seus afazeres, propiciando um diálogo intenso e rico com os *stakeholders* da organização. Trata-se de escutar e entender como se percebe a marca, a empresa e seu entorno no território de chegada, e depois tomar ações consistentes em tempo para posicionar os valores desejados.

Ao mesmo tempo, vertebrar essa função ajuda no alinhamento de políticas e funções de comunicação, marketing corporativo e relações com investidores (IR), assim como tudo relativo à identidade corporativa, ação social e RSE. Essa deveria ser a pedra angular sobre a qual tangibilizaria um grupo internacional com capacidade multilocal além do puramente operacional.

No processo de chegada, o desafio está em se adaptar rapidamente. Colocar à disposição do novo mercado a oferta, o conhecimento e o talento uma vez que aterrissa na nova praça. O tom do território de origem não é sempre o de chegada, mas sem dúvida o que se diz e se faz onde começamos, sabe-se também onde chegamos.

Desde a contribuição da comunicação, é a compreensão do entorno como base, não só na pesquisa clássica, mas, sobretudo na observação, o que começará a orientar o fundo da encenação. É esse enfoque observador que facilitará a verdadeira exposição de valor, a identificação de riscos e oportunidades, a conjugação –perante os *stakeholders*– do melhor dos mundos, como repetidamente se propaga.

E para este fim não é suficiente que a matriz da corporação tenha um direcionamento claro e tenha sido bem-sucedida em sua tarefa de construir, proteger ou defender o bom nome de sua organização, não basta adaptar a linguagem para se projetar, requer, sobretudo, coordenação multiregional e multiorganizacional, ou seja, transversal para toda a companhia, uma vez se percebe a si mesma como internacional.

A tarefa do ponto conceitual é singela, mas requer disciplina e liderança. Para conseguir eficiência, agilidade, escala e impacto na comunicação, é necessário definir e implantar políticas, processos e papéis: pautas básicas da gestão da comunicação, os mecanismos para conseguir tal gestão, e o alcance e a autonomia de cada mercado.

No entanto, o processo de internacionalização das companhias latino-americanas deve se afastar da unidade e da estagnação per se, é evidente que assim como as barreiras geográficas são comercialmente superadas, o entorno de hoje exige mais diversidade e pluralidade na comunicação para conseguir provavelmente um mesmo objetivo: confiança.

“Para conseguir eficiência, agilidade, escala e impacto na comunicação, é necessário definir e implantar políticas, processos e papéis





Fernanda Vicente

Presidente de Mulheres do Pacífico

A era da colaboração traz consigo grandes possibilidades, e com base nessa interpretação, Peru, Chile, Colômbia e México, unidos sob a Aliança do Pacífico, começam a estender as pontes para formar um bloco alinhado e que possa se mostrar ao mundo como a Oitava Economia.

Nos dias 4, 5 e 6 de dezembro, representantes dos quatro países que formam a Aliança do Pacífico se reunirão em Santiago do Chile para conversar, debater e criar um blog de trabalho que terá como tema empreendedorismo e inovação.

O LAB4+, nome do fórum, tem como objetivos definir uma agenda comum de desenvolvimento de pesquisa e inovação; fomentar a parceria dentro do ecossistema de inovação dos países-membros; potencializar a relação entre o mundo do empreendedorismo e o capital de risco latino-americano; e compartilhar experiências em nível público e privado. Sem dúvida este é um grande passo para concretizar as medidas que os Governos começaram.

Hoje, o setor privado deve adotar a bandeira desta união e concretizá-la. Neste esforço, estão sendo criadas novas iniciativas como a Mulheres do Pacífico, a Associação de Empreendedores da Aliança do Pacífico (ASEAP) e um Conselho Assessor Empresarial em temas de Inovação, que trabalhará com os grandes empresários, além da consolidação do Conselho Empresarial da Aliança do Pacífico.

“*Hoje, o setor privado deve adotar a bandeira desta união e concretizá-la*”

A Aliança do Pacífico nos abre infinitas possibilidades e, ao mesmo tempo, grandes desafios. Compartilhar conhecimentos e maneiras de fazer, gerar conversas entre os ecos-

sistemas, nos mostrarmos para o mundo como um grupo que leva o desenvolvimento ao continente, promover uma plataforma comercial entre as quatro nações e dar a possibilidade de nossos empreendedores se conectarem com seus pares em outros países, articularem as redes que existem hoje para que trabalhem em conjunto e deem o pontapé inicial para obter uma identidade comum que nos leve não a competir, mas a criar nosso próprio referente, potente e transformador.

Os paradigmas estão mudando e somos nós, os próprios cidadãos, os encarregados de mobilizar nossos povos rumo ao próximo passo, independentemente das ideologias que governam.

A MULHER COMO MOTOR DE MUDANÇA

Nós, latino-americanas, temos força, somos lutadoras e muito apaixonadas, mas somos também o recurso mais subutilizado da região. Aproveitando essas qualidades únicas, que constituem um diferencial, um grupo de empresárias, empreendedoras e altas executivas de Chile, Peru, Colômbia e México estão se organizando para concretizar as possibilidades que a Aliança do Pacífico está gerando.

“Nós, latino-americanas, temos força, somos lutadoras e muito apaixonadas, mas somos também o recurso mais subutilizado da região

Os objetivos são impulsionar o empreendedorismo e a inovação, abrir espaços para a mulher na alta direção e impactar transversal e horizontalmente. A primeira atividade que estão organizando como grupo é uma viagem de troca e trabalho ao Chile na semana do dia 3 de dezembro, e aquelas que participarem poderão conhecer muito de perto o que os chilenos estão fazendo em matéria de inovação, visitar iniciativas como Startup Chile, Asech, Social Lab, Plano C e Fundação Chile, entre outras. Elas também participarão do Fórum LAB4, terão reuniões com empresários locais e assistirão a palestras internacionais, além do potente networking que será estabelecido entre as participantes dos diferentes países.

O recente estudo sobre o Índice do Entorno Empresarial para Empreendedoras, do *“The Economist Intelligence Unit”* e apoiado pelo BID, destacou, coincidentemente, que os melhores países para que mulheres empreendam são Chile, Peru, Colômbia e México. Uma grande notícia, que, ao mesmo tempo, deixou em evidência as brechas que temos que superar para conseguirmos nos consolidar. Para ter êxito precisamos de bons exemplos para seguir, redes de contatos, capacitação e acesso a financiamento. Como mulheres bem-sucedidas, temos o dever de retribuir e dar apoio àquelas que querem se levantar. O momento é agora, os olhos do mundo estão voltados para nós, devemos nos atrever a mudar a realidade.

O MOVIMENTO EMPREENDEDOR ALAVANCA O VOO

É necessário que todas as empresas e organizações tomem ciência de que o empreendedorismo é o motor da economia de um país: através do desenvolvimento deste, é possível gerar emprego, aumentar o crescimento do país e, dar dignidade às pessoas.

Com a taxa de empreendedorismo mais alta do mundo, e uma porcentagem de pessoas ativas que iniciam um novo negócio que quase triplica os níveis de OCDE (23,4%), o Chile é um dos países mais férteis para a criação de empresas, de acordo com números divulgados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Além disso, segundo dados do Ministério da Economia, a criação de novas empresas nos primeiros três meses deste ano subiu para 16.490, com uma projeção de crescimento em torno de 58% durante o trimestre janeiro-março de 2014.

Na Asech, acreditamos em um mundo de empreendedores, em que os próprios são chamados para solucionar os problemas que afligem seus concidadãos, como a pobreza e a desigualdade. Por esse motivo, fundamos a +Asech. Os quase 10 mil membros que temos também pensam parecido. São empreendedores que, apesar das dificuldades, seguiram adiante, geram empregos, e encontram milhões de externalidades positivas. A criação da Asech gerou um modelo que hoje é exportado para o resto do mundo. Com o espírito de compartilhar esta experiência é que se está criando a Associação de Empreendedores da Aliança do Pacífico para agrupar os milhões de empreendedores que têm uma visão comum da sociedade e do mundo em geral. Para nós, esse é o significado da Aliança do Pacífico: a oportunidade de convidar o mundo para compartilhar desta visão. Temos um papel importante a ser cumprido aí. Temos a experiência, a capacidade e queremos compartilhá-las.

As oportunidades são infinitas, assim como os desafios, para nós, isso também representa uma oportunidade de construir algo juntos como região e nos reinventarmos.





PRÊMIOS

alcançados POR UNO



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria Magazines
Overall Presentation
Executive

LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com **quinze sócios e 300 profissionais**, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de **língua espanhola e portuguesa**.

Atualmente, possui escritórios próprios na **Argentina, Brasil, Colômbia, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Também oferece seus serviços através de companhias afiliadas nos **Estados Unidos, Chile, Bolívia, Uruguai y Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a **rede global líder em comunicação corporativa e financeira**. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** na Alemanha; **Havas Worldwide Paris** na França; **Hirzel. Neef.Schmid.Konsulenten** na Suíça; **SPJ** na Holanda; **Porda Havas** em Hong Kong e Shanghai; **Ad Hoc** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; e **NATIONAL Public Relations** em Canadá. A cada ano, a AMO se consolida no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Diretor Corporativo de Inovação e Reputação
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

ARTURO PINEDO
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Diretor Financeiro
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Sócia
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Sócio
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

MARÍA ESTEVE
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Cidade Autônoma de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

CAYETANA ALJOVÍN
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

México

ALEJANDRO ROMERO
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edifício Omega - piso 6
(Panamá)
Tel: +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Diretora Geral
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edifício World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)
Tel: +593 2 2565820

Rio de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER
Diretor Executivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

ASIA

Beijing

SERGI TORRENTS
Diretor Geral
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 10 5286 0338

PRESEÇA NA REDE

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

 Blog corporativo
www.elblogdelllorenteycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Idéias Centro
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com.br

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

