

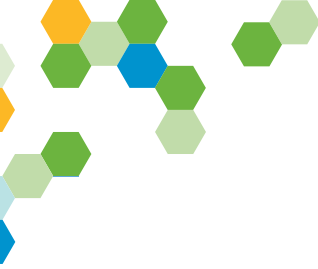


INFORME ESPECIAL

¿De qué color es la reputación de Panamá?: Gestionando un intangible que impacta más que a la imagen del país

Panamá, abril 2015

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
2. PANAMÁ POSITIVO
3. LOS RETOS GRISES
4. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN
5. CLAVES PARA MANEJAR EL NUEVO ESCENARIO

AUTORES
LLORENTE & CUENCA

I. INTRODUCCIÓN

En junio de 2014, El Grupo de Acción Financiera –GAFI- incluyó por primera vez a Panamá en la llamada “Lista Gris”, señalando que el país tenía debilidades en la detección y fortalecimiento de la prevención de lavado de dinero en una amplia gama de servicios más allá de la banca.

En este momento los ojos están puestos sobre Panamá, las actividades ilícitas están vulnerando los sistemas financieros y el país no está alejado de ese riesgo. Incluso, ya la Unidad de Inteligencia Financiera del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos alertó a su sistema bancario sobre el alto riesgo que representa hacer transacciones con entidades panameñas y les exige realizar diligencias ampliadas cuando esas transacciones provengan del Istmo. Además, el Índice de Basilea Contra el Lavado de Dinero 2014, ubicó a Panamá como el país con mayor riesgo de blanqueo de capitales en la región centroamericana.

Para atender las exigencias del organismo internacional, el Consejo de Gabinete de la administración del presidente Juan Carlos Varela, aprobó el anteproyecto de Ley contra el blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, en el que se incluyen una mejor supervisión y control a nuevos servicios como la Zona Libre de Colón y otras zonas francas, la Lotería Nacional, casinos y de aquellos establecimientos dedicados a apuestas y juegos de azar, promotoras y corredoras de bienes raíces, compañías de seguros, reaseguros y corredores de reaseguros; entre otros sectores.

La iniciativa viajó a la Asamblea Nacional de Diputados y debe recibir los tres debates. Luego regresará al Ejecutivo para la correspondiente sanción del presidente y convertirse en ley de la República. Tras esos pasos, entrará en su fase de implementación. Es un periplo que debe cumplirse para tener los cambios listos de cara a una nueva revisión por parte del GAFI.

Pensar que la reputación de Panamá puede ser de color gris, conlleva muchos riesgos reputacionales que impactarían directamente en la economía y crecimiento del país. No en vano, el gobierno y los principales actores del sector económico han emprendido esta lucha contrarreloj para eliminar a Panamá de esta lista, y dejar en el olvido la “Reputación Gris” que se cierne sobre el país.

“Panamá se luce como una de las economías de mayor crecimiento en América Latina al cerrar el año 2014 con un crecimiento de 6.3% y con proyecciones de crecer este año a los mismos niveles”

2. PANAMÁ POSITIVO

La nación empezó a marcar su destino como centro bancario internacional, desde inicios del siglo pasado, cuando se estableció en el territorio el International Bank Corporation y se fundó el Banco Hipotecario y Prendario, hoy el estatal Banco Nacional de Panamá.

Características como la dolarización, seguridad y confiabilidad del sistema, estabilidad en las reglas del juego, confidencialidad, libre flujo de capitales y crecimiento de los activos, atrajeron a importantes bancos internacionales que iniciaron sus operaciones desde el territorio panameño y han constituido al centro bancario como uno de los pilares del crecimiento de la economía panameña.

La consolidación de esta reputación como centro bancario de referencia no fue fácil. Fue una titánica labor que duró años, pero los frutos de este respaldo se hicieron evidentes cuando el sector sobrevivió a la invasión militar estadounidense en diciembre de 1989 y a la fuerte crisis bancaria que en años recientes, azotó a los principales bancos americanos y europeos. La confianza local e internacional permitió al sistema panameño sortear los efectos de una crisis que sacudió a los más grandes.

En la actualidad, Panamá se luce como una de las economías de mayor crecimiento

en América Latina al cerrar el año 2014 con un crecimiento de 6.3% y con proyecciones de crecer este año a los mismos niveles. Estas cifras llegaron luego que la economía panameña creciera dos dígitos durante el último quinquenio.

Este desempeño positivo, acompañado de otras acciones relacionadas con el manejo del presupuesto, la deuda y una disciplina fiscal, lograron que Panamá hiciera historia en marzo de 2010 cuando ingresó por primera vez al exclusivo grupo de países latinoamericanos con calificación de grado de inversión otorgada por tres de las principales calificadoras de riesgo.

Una buena nota que abrió puertas a financiamientos con menor costo para el gobierno y la empresa privada, atracción de inversionistas, turistas y fortalecimiento del sector bancario. Una buena calificación que impulsó favorablemente la reputación país.

Así como el grado de inversión apuntaló la reputación país, ahora los efectos de la Lista Gris empiezan a erosionar algo más que la imagen de Panamá; de no aplicarse pronto las recomendaciones del GAFI se sentirán los efectos “grises” sobre los principales sectores económicos, que, de seguro, permeará directa e indirectamente en toda la sociedad.

“Los tiempos en que se percibía la reputación como un tema exclusivo del área de marketing y controlado desde la propia persona, empresa o país, ya forma parte del pasado”

3. LOS RETOS GRISES

Tras el anuncio del GAFI en junio del año pasado, se han hecho diversos análisis de la repercusión nacional e internacional de estar incluida en esta lista. En términos generales, podemos agrupar los principales riesgos en tres grandes categorías:

- **Costos Financieros:** El acceso a financiamiento para las entidades públicas como para el sector privado se encarece. La afectación toca primero al sector bancario, pero su efecto cascada llega a todos aquellos ciudadanos, pequeñas o grandes empresas que se desarrollan en Panamá y que requieren servicios bancarios. Por ejemplo, afecta al servicio de los bancos corresponsales al momento de realizar transacciones internacionales. Los bancos corresponsales son aquellos que funcionan como intermediarios entre el banco que operan en la plaza panameña y uno en otro país. Si un empresario o ciudadano requiere llevar adelante una transferencia y su banco local no cuenta con un banco corresponsal no puede hacer este trámite. Un efecto de proporción mayor si se toma en cuenta que el Banco Nacional de Panamá, que tramite los pagos de deudas externa y demás compromisos gubernamentales, también requiere de bancos corresponsales para cumplir con estas obligaciones internacionales.

- **Pérdida de negocios:** Los inversores reducen su exposición en aquellos países que aparecen en este tipo de listas. El territorio es considerado una jurisdicción de riesgo y eso desincentiva la llegada de nuevas inversiones o planes de expansión de las empresas radicadas en el país. Además, se abre la posibilidad de que, en las próximas evaluaciones, las calificadoras de riesgo pudiesen modificar la perspectiva estable que acompaña el Grado de Inversión BBB de Panamá, un daño colateral que llegaría a todos los sectores productivos.
- **Costos Reputacionales:** La importancia de la reputación como diferenciador competitivo que genera valor para las personas, empresas y naciones es indiscutible. En el caso de los países es una palanca que atrae inversiones, talento, turistas y alianzas estratégicas. Si la reputación del país se ve afectada entre los principales stakeholders por esta situación, las percepciones, referencias, opiniones y apreciaciones que tengan ahora pueden variar.

4. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Los tiempos en que se percibía la reputación como un tema exclusivo del área de marketing y controlado desde la propia persona, empresa o país, ya forma parte del pasado.

“La recuperación de la reputación a nivel país requiere de mayor tiempo que las empresariales, sobre todo porque a las autoridades y gobiernos se les exige mucho más”

Una nueva sociedad basada en el intercambio libre de información y colaboración en las redes sociales, sin necesidad de intermediario, ha cambiado la forma de ver, medir, interpretar y gestionar la reputación, un intangible que afecta mucho más que la imagen.

Actualmente las redes sociales le han dado el poder a la ciudadanía de participar y exigir a sus líderes, empresas, entidades y países, lo que consideren importante desde la perspectiva y conciencia crítica que se ha formado intercambiando información y conocimiento en las propias redes.

Si la percepción, confianza, admiración o estima que tengan los *stakeholders* sobre nuestro negocio o país no es positiva, se afecta la reputación, y trae consigo desprestigio, mala imagen y la incontrolable pérdida de negocio.

La recuperación de la reputación a nivel país requiere de mayor tiempo que las empresariales, sobre todo porque a las autoridades y gobiernos se les exige mucho más, aunado a que en ese proceso intervienen factores como la política y el entorno donde se valoran los indicadores económicos, nivel de desarrollo y calidad de vida de sus habitantes entre otros indicadores.

Por ejemplo, de acuerdo con la mediación en 2014 que realizó el Reputation Institute en América Latina, la reputación país de Panamá es de 53.6 –unos

puntos por debajo de la media global que es 55.0–. El entorno económico, la seguridad, ética y transparencia apalancan esta valoración positiva sobre el Istmo.

Cómo podrían verse afectados estos atributos positivos si Panamá se mantiene por un largo periodo en una lista gris. El reto país es grande y se debe trabajar desde todas las aristas posibles para que estos atributos se mantengan y sigan creando valor.

¿PODEMOS CAMBIAR ESTA PERCEPCIÓN?

La percepción de las principales audiencias de un país como los inversionistas, empresarios, turistas y entes reguladores no se pueden controlar –les pertenece–, pero sí es posible influenciar. No olvidemos que la reputación se aloja en esa línea delgada entre la realidad de la empresa/país y la percepción de sus audiencias.

Al final del día, la reputación no es un fin en sí mismo, sino un vehículo a través del cual fortalecemos la relación y compromiso ante nuestros *stakeholders*. Ese “colchón” de confianza, credibilidad y transparencia del que hacemos uso en momentos de crisis.

Un primer paso es poder agrupar y dar jerarquía a ese múltiple grupo heterogéneo de audiencias claves para un país y, a partir de allí, desarrollar una estrategia aplicable a los intereses de cada grupo. De esa

“Manejar las expectativas de los stakeholders es fundamental para influir en su percepción”

manera, se logra involucrar y formar a más grupos identificados como aliados al igual que aquellos considerados neutrales. Paso seguido, se procede con el control/defensa de aquellos grupos menos favorables, pero igualmente influyentes.

Hay que tomar en cuenta, asimismo, que al enfrentar riesgos reputacionales se requiere trabajar en acciones concretas para tratar de evitar incongruencias entre lo que se proyecta y las acciones que se ponen en marcha. Son dos áreas indispensables que, indiscutiblemente, impulsan la reputación.

5. CLAVES PARA MANEJAR EL NUEVO ESCENARIO

El riesgo reputacional también impacta a los países, una realidad insoslayable que los líderes deben aceptar, entender y gestionar.

Tener una reputación país, también implica riesgos reputacionales como aquellos que en este momento enfrenta Panamá, un riesgo que puede mitigarse o transformarse en una oportunidad al gestionar una estrategia adecuada que impacte a los múltiples *stakeholders* del país.

Esta tarea puede comenzar analizando 4 preguntas sencillas:

- **¿Crisis es oportunidad?:** Sí. En las peores crisis la creatividad se impone y hay que buscar las claves para transformar la situación negativa en una oportunidad. El reto es convertir la salida de Panamá

de la lista GAFI en un caso de “*best practice*” regional.

- **¿A dónde llevamos este mensaje?:** A todos aquellos que directa e indirectamente van a influenciar sobre lo que se dice y decide sobre el país. Manejar las expectativas de los *stakeholders* es fundamental para influir en su percepción.
- **¿Tenemos aliados?:** La reputación país es el resultado de la suma de varios actores y factores que ahora deben caminar alineados para cumplir con un objetivo nacional. Además, surge la necesidad de tejer una relación entre actores como la Superintendencia de Bancos, UAF, Superintendencia de Seguros y Reaseguros, y los nuevos sujetos –no bancarios– que se van a supervisar con mayor precisión.
- **¿Ponemos en valor lo que estamos haciendo?:** La comunicación tiene una innegable relación y participación en el proceso de gestión de la reputación. En este caso en particular, bien gestionado puede convertirse en una gran oportunidad de comunicación.

Faltan tres trimestres para cerrar el año y no se puede quitar el pie del acelerador. Evidenciar los cambios y la rápida aplicación de la nueva regulación serán la mejor carta de presentación para cambiar el color gris de nuestra reputación.

Autores



Javier Rosado es Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Panamá. Javier ha sido Director de Comunicación de la Refinería Gibraltar-San Roque, la mayor existente en España y una de las más grandes de Europa, propiedad de CEPSA. A esa responsabilidad sumó la de dirigir la comunicación de Petresa e Interquisa, empresas petroquímicas del Grupo CEPSA, y de NGS, Central de Ciclo Combinado

propiedad de una joint venture entre CEPSA y Unión Fenosa. Antes de especializarse en este campo, Javier trabajó durante 4 años para editorial Planeta, potenciando la comunicación de sus diferentes divisiones audiovisuales. Máster en Gestión de Empresas de Comunicación y Licenciado en Ciencias de la Información, ambas por la Universidad de Navarra, también es Máster en Prevención de Riesgos Laborales.

jrosado@llorenteycuenca.com



Margorieth Tejeira es Directora Senior de Crisis y Litigios de LLORENTE & CUENCA Panamá. Margorieth ha sido Gerente de Comunicaciones del Banco Nacional de Panamá, responsable del proceso divulgación y manejo de crisis del proyecto de modernización del banco estatal. Trabajó en el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá para el cierre del Tratado de Promoción Comercial con Estados

Unidos. Tiene experiencia cuentas de infraestructura, asuntos públicos y crisis. Licenciada en Periodismo de la Universidad de Panamá y cuenta con un Diplomado en Tratados de Libre Comercio por la Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior. Ejerció como periodista, presentadora y coordinadora de noticias en medios radiales y televisivos.

mtejeira@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois
Director de RR.HH.
para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RR.HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
(México)
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Santo Domingo
(República Dominicana)
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

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

Quito

Catherine buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Quito (Ecuador)
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires
(Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000
(Brasil)
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César
São Paulo - SP - 01426-001
(Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 2 24315441



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com