




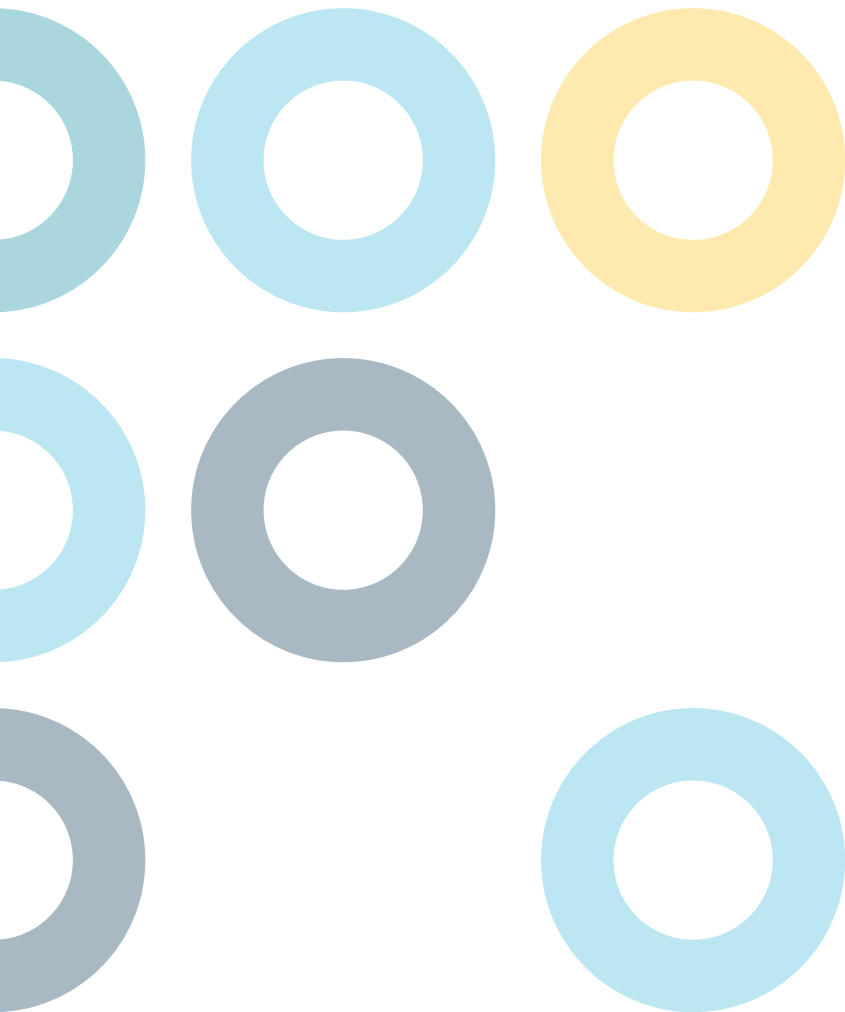
Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



El papel del  
sector privado  
en tiempos  
de Pandemia:  
**Ideas para  
el debate**

JULIO 2020



Autor.  
Germán Ríos, Profesor Asociado y Director del  
Observatorio de LATAM en IE University

Fecha de Publicación: Julio 2020

Informe elaborado en base a reuniones y  
entrevistas realizadas con presidentes de las  
principales empresas iberoamericanas durante el  
periodo mayo-julio 2020.

© Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)  
y Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica  
(CEAPI), 2020



Secretaría General  
**Iberoamericana**

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



# **El papel del sector privado en tiempos de Pandemia: Ideas para el debate**

JULIO 2020

# Rebeca Grynspan

“No existen empresas exitosas en sociedades fracasadas”. A lo que yo agregaría: “y viceversa– no existen sociedades exitosas con empresas fracasadas”.

# El papel del sector privado en tiempos de pandemia

Los tiempos que corren no han sido fáciles para nadie. La emergencia del coronavirus ha puesto en entredicho la salud de millones y se ha llevado la vida de cientos de miles con el sufrimiento inmenso de sus familia y seres queridos.

Al mismo tiempo el Covid-19 ha afectado de manera diferenciada a empresas, trabajadores y emprendedores, profundizando desigualdades y exponiendo debilidades estructurales de nuestras economías y de nuestras sociedades.

Muchas empresas se han visto afectadas por el brusco parón económico provocado por la contracción de la oferta y de la demanda a nivel global.

La gran mayoría de negocios y emprendimientos -en casi todos los sectores productivos- han tenido importantes caídas de sus ingresos, lo que ha dificultado el cumplimiento de sus obligaciones salariales y financieras, impactando con particular fuerza al sector de las pymes, que por su peso en la economía iberoamericana es especialmente sensible. Sólo en los países de América Latina, la CEPAL pronostica que 2,7 millones de empresas de la región -el 90% de ellas pymes- cerrarán, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo; ello sin contar los empleos que se perderán las empresas que seguirán operando y la pérdida de empleos en el sector informal.

Pero al tiempo que hemos visto la cara más dura de la pandemia

sobre nuestro tejido empresarial, hemos visto, quizás como nunca, también la cara más social y solidaria de nuestro sector privado y de nuestra ciudadanía. Hemos visto como muchas compañías modifican sus líneas de producción para ensamblar respiradores artificiales o construir equipos de protección individual para salvar vidas humanas. Desde pequeñas empresas locales hasta grandes compañías han aportado su granito de arena en estos tiempos complejos para proteger a sus empleados, clientes y proveedores, trabajando de forma colaborativa en el mayor desafío que ha tenido la humanidad en décadas y quizás siglos.

Contenida la pandemia, las empresas y la sociedad en general podrán hacer de este legado de acciones solidarias la base de un nuevo contrato social. Para ello, debemos establecer una nueva conversación entre el Estado, la Sociedad y el sector Privado. Las empresas deberán asumir una responsabilidad más amplia con su entorno, con el medio ambiente y con la sociedad. Y junto con el sector público y la sociedad civil deberán construir puentes de confianza y una nueva visión de lo público en la que el trabajo propositivo y participativo sea la norma y no la excepción.

Con seguridad las empresas que salgan de esta crisis serán distintas a las que teníamos hace tan solo algunos meses atrás. Si hay algo que ha puesto de relieve la situación generada por el COVID-19 es

la necesidad que tienen muchas empresas de acelerar su proceso de transformación digital, garantizando una propuesta de valor de sus productos y servicios en base a mayores dosis de innovación, adaptabilidad y capacidad de reacción. Para lograr dar este salto, será fundamental que la sociedad en su conjunto invierta sin miedo ni recelo en sus empresas.

El texto a continuación, que elaboramos en la Secretaría General Iberoamericana en colaboración con el Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica, es una hoja de ruta, un espacio de reflexión, pero sobre todo una muestra de la promesa del reencuentro entre lo público y lo privado en tiempos de pandemia. Este trabajo es el resultado de una serie de diálogos que hemos tenido con los empresarios y empresarias de CEAPI en estos duros meses de crisis. Diálogos en los que aprendimos sobre nuestras necesidades, pero también sobre nuestras propuestas. Donde fuimos semilla de la Iberoamérica que queremos cuando vuelva lo que se ha llamado una nueva normalidad que esperamos sea no solo nueva, sino también mejor.

No quiero terminar esta invitación al texto sin compartir una de las ideas que más resaltaría de los diálogos que hemos tenido, y que más oí en distintas ocasiones y expresiones: “No existen empresas exitosas en sociedades fracasadas”. A lo que yo agregaría: “y viceversa – no existen sociedades exitosas con empresas fracasadas”.

# Núria Villanova



“Es el momento de la colaboración público privada. Tenemos que generar un clima de confianza, es el momento de creer y crear. Más empresa, Más Iberoamérica.

Necesitamos defender el papel social del empresario, sus ideas, su resiliencia, su iniciativa y capacidad de transformación”.

## A la conquista del futuro de Iberoamérica: Empresariado y nuevo pacto social

La pandemia del Covid19 no solo ha cambiado el mundo en el que vivíamos, que ya no será igual al que estamos dejando atrás, sino que ha transformado la mayoría de nuestras prioridades. Este fenómeno es todavía más evidente en Iberoamérica que se ha visto

golpeada con especial intensidad hasta transformarse, en estos momentos, en el epicentro de la expansión del virus.

Vivimos, sin duda, un cambio de época y el sector empresarial iberoamericano debe no solo estar

a la altura del reto, sino que está llamado a participar activamente en la gran transformación. Lo que ahora decidamos y el nuevo contrato y pacto social que forjemos marcará nuestro futuro: nos vinculará a la revolución tecnológica y al mundo que emerja tras

la pandemia o nos situará en la periferia de la historia y del nuevo escenario mundial.

El empresariado de la región lleva meses demostrado, durante toda la crisis sanitaria, visión de país, capacidad de sacrificio y sensibilidad social. Esas virtudes deben mantenerse en el tiempo y son el norte del itinerario a seguir cuando lo que esté sobre la mesa no sea ya derrotar al virus sino construir el mundo postpandemia.

Iberoamérica lleva lustros lastrada por debilidades estructurales que no se han subsanado y que han lastrado su progreso económico y social. Lo que antes era un déficit a enfrentar cuando fuera posible, ahora se ha convertido en un asunto urgente cuya resolución no admite más demoras.

Este informe que hemos elaborado la Secretaría General Iberoamericana y el Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica aspira a convertirse, como dice Rebeca Grynspan, en una hoja de ruta para afrontar el desafío de que nuestra región sea parte de mundo del futuro que se está diseñando y no un simple añadido o una periferia, más o menos cercana o lejana.

Afrontar ese reto implica, primero de todo, forjar un amplio acuerdo social y político basado en el consenso. Solo desde la unidad política y social es posible poner en marcha un conjunto de reformas que implicarán pérdidas y renunciaciones por parte de todos los sectores sociales. Todo ello en aras de una mayor solidaridad social e intergeneracional.

Solo sobre ese sólido pilar, un acuerdo de amplia base política,

social e institucional, se puede edificar la Iberoamérica del siglo XXI. Una Iberoamérica en la que las alianzas entre lo público y lo privado sean la locomotora del crecimiento y, sobre todo, del desarrollo. Para ello es vital que existan estados eficaces y eficientes a la hora de poner en marcha sus políticas públicas y administraciones transparentes y flexibles, así como bien dotadas humana y financieramente. Un poder público que genere confianza y seguridad jurídica, herramienta clave para conseguir la implicación de un sector empresarial que debe sentirse escuchado y atendido en sus demandas y legitimado para renunciar a una parte de su posición en favor del bienestar colectivo.

Porque esa colaboración público-privada solo puede entenderse si desemboca en el diseño de economías no solo más productivas, competitivas e innovadoras sino también, y, sobre todo, sostenibles social y medioambientalmente. Es decir, sociedades más sanas: con menos nivel de pobreza y desigualdad social y de género. Ello hace impostergable una apuesta decidida no solo por la inversión en capital físico (infraestructuras y logística) sino en capital humano, en una educación que prepare a la sociedad latinoamericana para el actual y futuro reto tecnológico.

La pandemia ha puesto en marcha un tren que tiene como destino el mundo del futuro, el de la IV Revolución Industrial basada en la tecnología, pero también en el respeto al medioambiente y a los derechos y equilibrios sociales. No podremos hacer este camino sin dejar el espacio que merece a la mujer en la empresa y prestando una especial atención a los jóvenes, que no pueden quedar-

se al margen en las oportunidades. La lucha contra la economía informal tiene que ser uno de los pilares, lo que en otro momento se entendió como una manera de bajar la presión ante el desempleo hoy es un lastre. Coger ese tren depende de los países iberoamericanos que, como nunca antes, deben llegar a la estación con los deberes hechos.

Este camino requiere defender la figura del empresario, una de las prioridades del CEAPI. El empresario cree y crea. Su intervención es clave para hacer frente a la crisis. Necesitamos sus ideas, su visión, su capacidad de resiliencia, su ánimo en la lucha y su optimismo ante el futuro. Su capacidad de inversión y de crear nuevas empresas y nuevos empleos. La fuerza para transformar las compañías. Las empresas son las que deben ayudarnos a buscar las nuevas oportunidades en un mundo en transición. Tenemos que estar muy atentos a que ante la crisis, los gobiernos no caigan en la tentación de buscar culpables en la figura del empresario. Ahora es el momento de estar unidos. Más confianza equivaldrá a más crecimiento.

También es el momento de más Iberoamérica. La recuperación como región interconectada, con empresas multiberoamericanas, es una ventaja que no podemos dejar pasar. Ni desde las empresas ni desde los gobiernos. Europa acaba de anunciar su gran acuerdo de financiación ante el COVID, esto afecta a España, uno de los mayores inversores en América Latina y por lo tanto es una buena noticia para Iberoamérica.

A esa tarea, el empresariado no faltará.





# Resumen Ejecutivo

El impacto económico y social del COVID-19 en Iberoamérica será considerable, especialmente en América Latina. Esta crisis ha llegado en medio de un descontento social en varios países de la región, debido a la frustración de la población por la falta de oportunidades y la desigualdad. Adicionalmente, nos encontramos en medio de la cuarta revolución industrial, y tendencias que ya existían como la digitalización y la automatización, se han acelerado. Los cambios en la tecnología se producen a una velocidad vertiginosa e impactarán los mercados de bienes y servicios, la educación, el mercado laboral y la forma en cómo se produce. **Esta situación ofrece grandes retos, pero también oportunidades de adaptarse, reinventarse y tener éxito en un nuevo escenario.**

Durante esta crisis **los empresarios iberoamericanos han mostrado liderazgo a través de sus acciones. Por un lado, su apoyo al resto de la sociedad civil y a los gobiernos a través de sus empresas, donando bienes y servicios, y en algunos casos, poniendo sus aparatos productivos a disposición del Estado para**

**producir materiales y equipos sanitarios, ha contribuido en el combate contra la pandemia. Por otro, apoyando a pequeños proveedores, a emprendedores y a pequeñas empresas.** En muchos casos cancelando la distribución de dividendos, para preservar su capacidad productiva y de inversión. Manteniendo la actividad y los servicios esenciales, con un alto nivel de éxito. Y lo que es más importante, luchando para conseguir la supervivencia de las empresas y del empleo. Además de aportar su capacidad creativa, liderazgo y conocimiento a la búsqueda de soluciones para la sociedad. La labor de los empresarios como Think Tank a favor de sus países es hoy más importante que nunca. Así como la comunicación a la sociedad de su aportación social, un mensaje que es necesario transmitir.

**El impacto económico de las medidas de confinamiento exige acciones excepcionales para apoyar a los trabajadores y mantener a flote las pequeñas empresas. Nunca fue tan trascendental la contribución público-privada para enfrentar una coyuntura desfavorable como la actual. Esto exigirá repensar un nue-**

**vo contrato social, puesto que los niveles de desempleo y pobreza que dejará el COVID-19 serán considerables. También son tiempos de apostar por la innovación, nuevas tecnologías y formación de trabajadores para incrementar la productividad.**

Los empresarios iberoamericanos son optimistas por naturaleza, y han aprendido que juntos pueden hacer más y mejores cosas. Esta crisis debe traducirse en alianzas y sinergias, para potenciar el espacio que nos une. Este documento presenta ideas de un debate entre un grupo de empresarios líderes de la región, organizado por el Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Es un aporte a la discusión del papel del sector privado para superar la crisis del COVID-19. Si los empresarios trabajan con los gobiernos, el resto de la sociedad civil, y la comunidad internacional, la región saldrá adelante. Esto implica romper con muchos paradigmas e implementar nuevos modelos de negocios, aprovechando las ventajas de gestión y flexibilidad que tienen las empresas.



## Introducción

**El impacto económico y social del COVID-19 en América Latina será considerable debido a la caída en las exportaciones, la fuga de capitales, el desplome del turismo, el colapso de las remesas, y la contracción económica y el desempleo causados por las restricciones impuestas para controlar la pandemia. Lo complicado de esta crisis, aunque la región está acostumbrada a enfrentarse a choques externos, radica sin embargo en el hecho de que esta es la primera vez que tiene que hacerlo ante tantos retos de manera simultánea.** Las cifras sociales son abrumadoras, según proyecciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), ha proyectado que el número de personas en situación de pobreza se incrementará en 45,4 millones en 2020 y además un empeoramiento de la situación de las clases medias que

habían salido de la pobreza, y ahora probablemente vuelvan a ella, sin cobertura adecuada de sistemas de protección y salud. Esta crisis podría causar 44,1 millones más de desempleados, sin tomar en cuenta al sector informal.

Sin embargo, se cuenta con algunos mitigantes como contar con una población relativamente joven, haber tomado medidas de contención relativamente rápidas y estrictas, los aprendizajes de cómo gestionar choques económicos externos y sanitarios a lo largo de las últimas décadas -proteger a familias y pymes utilizando los programas sociales ya existentes, puesto que son activos fundamentales del tejido económico de la región-, y una forma de compensar el aumento de la pobreza, y la recuperación de China, que debería aumentar la demanda de recursos naturales y sus precios. Tres

temas van a ser decisivos para Iberoamérica en el futuro: la profundidad de la crisis, cómo se va a financiar, y la disponibilidad y sostenibilidad de los paquetes de ayuda internacional.

**La crisis del coronavirus llegó cuando la región atravesaba un mal momento.** Latinoamérica tuvo un desempeño económico mediocre en 2019, con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de apenas el 0,1%, según datos de la CEPAL. Antes de la irrupción del COVID-19, la expansión proyectada para la región en 2020 era solo de 1,3%, impulsada principalmente por la recuperación de las dos mayores economías del continente, Brasil y México. Adicionalmente, **y a diferencia de lo ocurrido durante la crisis sub-prime, la región cuenta con limitado espacio fiscal para llevar a cabo políticas contracíclicas, y la sobreutilización de la**

**expansión monetaria y del endeudamiento pueden conducir a problemas de sostenibilidad en el medio y largo plazo.**

**Esto acontece en un contexto de significativo descontento social en varios países de la región, ante una frustración creciente de la población debido a la falta de oportunidades y la desigualdad.** De hecho, la pobreza y la inequidad crecieron en los últimos tres años. Según la CEPAL, al cierre de 2019, un 31% de los latinoamericanos se encontraba en situación de pobreza (192 millones de personas), mientras que un 12% vivían en pobreza extrema (72 millones). A pesar de que la inequidad se ha reducido en los últimos años, América Latina es la región más desigual del mundo, con importantes problemas de protección social a los más desfavorecidos.

**La crisis sanitaria y económica que vive el mundo se da en un contexto de la cuarta revolución industrial, y es muy probable que tendencias ya presentes, como la digitalización y la automatización se aceleren.** Esto producirá cambios fundamentales en los mercados laborales, la forma en que se educa y se entrenan a las personas para el trabajo, en un contexto donde domina la tecnología y los cambios se producen a una velocidad vertiginosa. Esto implica importantes retos para Iberoamérica, **porque no le basta con cerrar sus brechas de productividad, que ya eran importantes, sino que también tiene que adaptarse a una nueva realidad. Esto puede ser una oportunidad para**

**llevar a cabo reformas que le permitan a la región avanzar más rápidamente.**

**Durante esta crisis hemos atestiguado el liderazgo de los empresarios iberoamericanos a través de sus acciones. Su apoyo al resto de la sociedad civil y a los gobiernos a través de sus empresas, donando bienes y servicios, y en algunos casos, poniendo sus aparatos productivos a disposición del Estado para producir materiales y equipos sanitarios, han contribuido en el combate contra la pandemia. También apoyando a pequeños proveedores, a emprendedores y a pequeñas empresas.** En muchos casos cancelando la distribución de dividendos, para preservar su capacidad productiva y de inversión. Se han involucrado en la participación en estudios Think Tanks, aportando proyectos e ideas en la necesaria colaboración público-privada. Y lo que es más importante, luchando para conseguir la supervivencia de las empresas y del empleo. **La resiliencia es una de las más importantes características de las empresas y yase están reinventando y emprendiendo. La post-pandemia presentará grandes desafíos, y las firmas deberán ser flexibles y adaptarse a nuevas realidades en mercados y formas de producción.**

**Algo que esta crisis nos enseña, es que la solidaridad será clave como estrategia de negocio. El impacto económico de las medidas de confinamiento exige acciones excepcionales para apoyar a los trabajadores y mantener a flote las pequeñas empresas.**

**Nunca fue tan trascendental la contribución pública-privada para enfrentar una coyuntura desfavorable como la actual. Esto exigirá repensar un nuevo contrato social, puesto que los niveles de desempleo y pobreza que dejará el COVID-19 serán considerables.** Se necesitarán fórmulas más flexibles para incorporar a la economía el enorme colectivo de economía informal, antaño cómodo colchón para luchar contra el desempleo, que hoy ha demostrado ser un importante lastre, por que es difícil vehicular ayudas a empleados que



**Algo que esta crisis nos enseña, es que la solidaridad será clave. El impacto económico de las medidas de confinamiento exige acciones excepcionales para apoyar a los trabajadores y mantener a flote las pequeñas empresas. Nunca fue tan trascendental la contribución pública-privada para enfrentar una coyuntura desfavorable como la actual. Esto exigirá repensar un nuevo contrato social, puesto que los niveles de desempleo y pobreza que dejará el COVID-19 serán considerables.**

no existen y empresas que no existen. También son tiempos de apostar por la innovación, nuevas tecnologías y formación de trabajadores para incrementar la productividad.



## Hacia un nuevo pacto social

En un mundo con tantos cambios económicos, sociales, sanitarios y tecnológicos, produciéndose de manera simultánea y con gran rapidez,

El empresario debe mirar más allá de su negocio, preocuparse por las tendencias políticas y sociales de su entorno, construir una visión integral y anticiparse a las tendencias previamente mencionadas. La política importa. Y el rol del empresario como actor social debe ser activo, y su interacción con sus contrapartes debe ser permanente.

el papel del sector privado debe evolucionar, y aunque debe preservar su rol fundamental de ofrecer bienes y servicios demandados por la sociedad, crear empleos, y generar valor para sus accionistas, ahora también debe asumir un rol proactivo en la reconstrucción de Iberoamérica en la post-pandemia, y ser parte de un nuevo contrato social. El liderazgo es uno de los atributos más importantes de los empresarios, quienes están acostumbrados a operar sus negocios en entornos complejos y cambiantes. Sin embargo, este mismo liderazgo debe estar a la altura de un nuevo reto: ser actores fundamentales de una nueva arquitectura social.

Esto implica que el empresario debe mirar más allá de su negocio, preocuparse por las tendencias políticas y so-

ciales de su entorno, construir una visión integral y anticiparse a las tendencias previamente mencionadas. La política importa. Y el rol del empresario como actor social debe ser activo, y su interacción con sus contrapartes debe ser permanente. El diálogo y la colaboración son las armas fundamentales, y la solidaridad se convierte en un objetivo corporativo adicional. Tanto las administraciones públicas como los trabajadores van a enfrentar situaciones nunca vistas, y requerirán todo el apoyo posible para mitigar los impactos devastadores de la pandemia. Si bien es cierto que el sector privado también está siendo afectado negativamente por las circunstancias actuales, debe trabajar de la mano con los gobiernos y con el resto de la sociedad civil para consensuar estrategias que

permitan a Iberoamérica salir fortalecida de esta crisis.

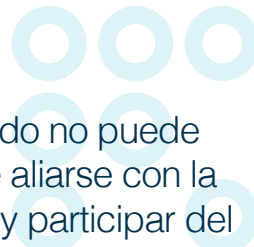
**Compartir los costos de la crisis será ineludible, todos los actores sociales tendrán que contribuir de una u otra manera. Es preciso evitar las sobre-simplificaciones, no se trata de una pugna social, de lucha entre ricos y pobres, ni de empresarios versus trabajadores. Por ello el diálogo y la confianza son fundamentales, y la política no puede derivar en populismo y autoritarismo. Hay razones para el optimismo.** Algunos países de la región han gestionado muy bien la pandemia, lo que se ha reflejado en un aumento de la confianza en sus gobernantes, mientras que, en otras naciones, la gestión de la crisis ha dejado mucho que desear, y esto está en la mente de los votantes.

**El sector privado no puede aislarse. Debe aliarse con la sociedad civil y participar del diálogo y de las propuestas para llegar a buen puerto. Es fundamental combatir el populismo y el autoritarismo, y evitar que los costos de la crisis recaigan desproporcionadamente en alguno de los actores sociales. No hay que olvidar que el sector privado es el principal generador de empleo, y sus inversiones son claves para el crecimiento económico de largo plazo.** Las empresas pueden convertirse en la punta de lanza del nuevo contrato social que hay que construir durante la pandemia y para el post-coronavirus. **La recupe-**

**ración es tarea de todos y su éxito dependerá de alcanzar consensos entre el sector privado, la ciudadanía y los gobiernos.**

**Uno de los problemas de América Latina es su debilidad institucional, y los recursos financieros y humanos con los que cuentan los gobiernos son limitados. Aquí hay un importante papel para el sector empresarial, en la medida en que su experiencia de gestión puede servir de apoyo a las administraciones públicas de la región. La cercanía y la complicidad público-privada, con la participación de la sociedad civil, facilitará encontrar áreas en donde las empresas pueden dar una mano en la implementación de políticas públicas.** Ya se ha demostrado durante la pandemia que el sector privado puede apoyar a los gobiernos, utilizando sus aparatos productivos y capacidad de gestión para proveer bienes y servicios, como medicinas, alimentos y logística, que además han apoyado a segmentos de la población muy negativamente afectados por el COVID-19. Pero también ha demostrado que puede ayudar aportando su capacidad de conocimiento, análisis y generación de proyectos e ideas.

**Los tiempos son importantes, y hay que comenzar a construir el nuevo pacto social cuanto antes. No es posible que la crisis impida ver hacia delante, y que las consecuencias de la pandemia distraigan a los actores**



El sector privado no puede aislarse. Debe aliarse con la sociedad civil y participar del diálogo y de las propuestas para llegar a buen puerto. Es fundamental combatir el populismo y el autoritarismo, y evitar que los costos de la crisis recaigan desproporcionadamente en alguno de los actores sociales. No hay que olvidar que el sector privado es el principal generador de empleo, y sus inversiones son claves para el crecimiento económico de largo plazo.

**sociales de la formación de alianzas, del mantenimiento de un diálogo cercano y fluido, y de arribar a consensos. El sector privado puede y debe liderar este proceso, siendo proactivo y constructivo. Su ventaja, y que ha demostrado durante esta y otras crisis, es su rapidez, adaptabilidad y flexibilidad en la toma de decisiones. No se puede correr el riesgo de esperar, porque la reconstrucción post-pandemia será dolorosa y complicada, y sin un nuevo pacto social la polarización y el sálvese quien pueda serán inevitables.** Se necesita del concurso de todos para mitigar la crisis y preparar a la región para un proceso de reformas que aproveche la nueva configuración económica y social.



No se puede caer en la sobresimplificación de que la única solución es aumentar los tributos, y es necesario buscar alternativas de manera consensuada para la sostenibilidad fiscal. También es cierto que en América Latina los niveles de evasión y elusión fiscal son elevados, por lo que también es el momento de la responsabilidad fiscal de los empresarios. Dos aspectos más son importantes: gastar bien y atajar la corrupción.

**Una de las características de esta crisis es que ha servido para acelerar procesos que ya estaban en marcha: la irrupción de nuevas tecnologías, la digitalización, la automatización, el cambio climático, las nuevas formas de producir y trabajar, entre otros. Esto obliga a repensar a las empresas hacia adentro y en la relación con su entorno. El sector privado tiene el doble rol de adaptarse a estas tendencias en la gestión de sus empresas, y de anticiparse a los impactos que estas tienen en la sociedad civil y el gobierno. Los empresarios no pueden simplemente ignorarlo y quedarse de brazos cruzados por las implicaciones económicas y sociales de estos cambios. Por el contrario, ésta es una instancia donde la colaboración tripartita (público-privada-sindical), puede generar**

alternativas para generar nuevos emprendimientos, nuevos empleos y formación de los trabajadores para el futuro y evitar una hecatombe social de enormes proporciones.

Una realidad de esta crisis es que los gobiernos de la región se han visto excesivamente exigidos debido al manejo simultáneo de la crisis sanitaria y del impacto económico y social de la pandemia. Esto implica que han incrementado el gasto público, en un contexto de menor recaudación impositiva, lo que lleva a mayores déficits fiscales y a un creciente endeudamiento público. **En este contexto, una discusión esencial entre el sector privado y el público tiene que ver necesariamente con el papel de los impuestos post-pandemia. No se puede caer en la sobresimplificación de que la única solución es aumentar los tributos, y es necesario buscar alternativas de manera consensuada para la sostenibilidad fiscal. También es cierto que en América Latina los niveles de evasión y elusión fiscal son elevados, por lo que también es el momento de la responsabilidad fiscal de los empresarios. Dos aspectos más son importantes: gastar bien y atajar la corrupción.** Los empresarios pueden ayudar a lo primero con sus ideas. Ante lo segundo debe haber un gran pacto social de rechazo contundente y rotundo.

En algunos países las medidas que se están tomando consisten en suspender los pagos de

servicios (alquileres, electricidad, agua, etc.). **No se debe institucionalizar y generalizar el no-pago, en su lugar, es preferible garantizar un ingreso mínimo temporal a los sectores más vulnerables. Uno de los peligros de fomentar la cultura del no-pago es que muchos servicios públicos en América Latina se proveen con participación privada, quienes enfrentarían dificultades y sería una mala señal para nuevos inversionistas. Esta es un área clave del diálogo público-privado en la búsqueda de soluciones, puesto que, si no se toman medidas para ayudar a los más vulnerables, ocurrirán estallidos sociales. Hay que evitar a toda costa el populismo, y que se tomen medidas desarticuladas.** En América Latina, no es fácil para la política pública atender a los vulnerables e informales, porque en muchos casos no están bancarizados e identificarlos es complejo. Innovación y creatividad empresarial pueden ser importantes para contribuir a resolver este tipo de problemas.

**Existe un gran riesgo de que los países de ingresos medios, la mayoría de Latinoamérica, queden fuera de las ayudas de los organismos internacionales, o no reciban el apoyo requerido.** Hasta ahora se han obtenido líneas de emergencia, principalmente del Fondo Monetario Internacional (FMI), y de algunos bancos de desarrollo (CAF, BID, etc.), pero son insuficientes. Mientras que los países

desarrollados han puesto en marcha los paquetes financieros más grandes de la historia, se ha hecho poco por capitalizar a los bancos de desarrollo, el FMI y movilizar más ayuda internacional. **Hay que lograr que en la agenda de los países desarrollados y los organismos internacionales (G-20, G-7, Naciones Unidas, etc.) se incluya como crucial el implementar paquetes económicos para los países en desarrollo.**

**Esto es de vital importancia para recuperar la fortaleza de la economía global, ya que sería un grave error si no se apoya a las economías emergentes y a las de ingreso medio a recuperarse rápidamente, porque afectaría negativamente a los países desarrollados.** Si bien esta no es un área de normal de influencia del sector privado, **parte del nuevo contrato social es trabajar con los gobiernos para crear plataformas de discusión internacional para avanzar en la reforma de la arquitectura financiera global, y que preste más atención a los países de ingresos medios. De hecho, gran parte de estos apoyos podrían dirigirse al sector privado, en proyectos que tengan un impacto sobre el desarrollo económico.** También se debe mantener un diálogo fluido con las calificadoras de riesgo, porque no tiene sentido que en condiciones extraordinarias como las que se viven actualmente, utilicen los mismos criterios para calificar los créditos soberanos y corporativos.

Los empresarios están llamados a trabajar en la construcción de la confianza y probablemente será diferente en cada país, pero es crucial llevarlo a cabo. **El sector privado debe acercarse al resto de la sociedad civil de una forma comprometida y a la vez mantener buenas relaciones con los gobiernos. Deben tener voz propositiva y un mensaje de esperanza, buscando soluciones con el resto de los actores sociales para evitar el autoritarismo y el populismo. La calidad del liderazgo político y empresarial determinará el futuro de las sociedades. La comunicación es crucial, hay que combatir los estereotipos. La tendencia en gobiernos populistas y autoritarios es la búsqueda de culpables, y muchas veces los empresarios son estigmatizados como avaros, descorazonados y sin conciencia social.** La comunicación debe poner en valor el papel social del empresario y destacar los importantes aportes de la empresa privada a la sociedad en términos de empleo, producción de bienes y servicios, solidaridad, inversión, innovación y mejoras en materia de apoyo a la diversidad, igualdad de género y juventud, cuidado del planeta y desarrollo sostenible.

**Esta crisis es una oportunidad. Durante la pandemia los empresarios de la región han mostrado empatía, y han llevado a cabo actuaciones impresionantes. La reacción del sector privado ha sido muy ágil y efectiva cuando ha apoyado al sector público y**

**ha mostrado solidaridad con sus empleados.** En algunos casos, han demostrado gran sensibilidad, se han suspendido el reparto de utilidades, se han rebajado los sueldos de forma voluntaria y estas son señales muy potentes para la sociedad, sentando las bases para la generación de confianza y de trabajo conjunto hacia un nuevo pacto social.



Existe un gran riesgo de que los países de ingresos medios, la mayoría de Latinoamérica, queden fuera de las ayudas de los organismos internacionales, o no reciban el apoyo requerido. Hay que lograr que en la agenda de los países desarrollados y los organismos internacionales (G-20, G-7, Naciones Unidas, etc.) se coloque como crucial el implementar paquetes económicos para los países en desarrollo.



## Las oportunidades para las empresas

Son tiempos de reinventarse, el futuro va a ser muy diferente a lo que anticipábamos apenas hace unos meses. Esta crisis ha demostrado que las cadenas globales de valor son vulnerables, y que las empresas no pueden apostar solamente a unos pocos proveedores. Lo que aconteció con las empresas chinas al comienzo de la pandemia, y la continuada guerra comercial entre este país y los Estados Unidos, abren una oportunidad interesante para las compañías iberoamericanas. **Un objetivo estratégico es posicionarse como un proveedor confiable para las empresas norteamericanas.**

Esto puede ser especialmente relevante para las empresas mexicanas, centroamericanas y del caribe. Sin embargo, las empresas deben jugar en todos los terrenos que abre la nueva geopolítica mundial. China sigue siendo el principal socio comercial para muchos países de la región, especialmente en Sudamérica, y el hecho de que el país asiático ya ha superado la pandemia hace prever una reactivación económica que debería traducirse en una mayor demanda de materias primas.

**No hay que olvidar el papel de Europa y de España, como puente, tanto en inversiones,**

que en los últimos años empezaron a ser bidireccionales, como en exportaciones. Se trata de una relación privilegiada que hay que cuidar más que nunca, para seguir intensificando los acuerdos y la cooperación. Además, España y Europa es también el hogar de muchos ciudadanos de América Latina, que con su trabajo se han convertido en importantes generadores de riqueza para Europa y para sus países de origen a través de las remesas.

**Iberoamérica debe buscar su lugar en el escenario mundial puesto que, a raíz de esta**



pandemia, muchas empresas repensarán sus estrategias, van a diversificarse y puede ser una gran oportunidad para captar inversión extranjera directa (IED). Hay que lograr que la región sea una opción, dado que se ha abierto al mundo, y la inversión y el comercio se han dinamizado y han mejorado el nivel de vida de la población. Hay que apostar por una globalización inteligente como antídoto frente a las tendencias proteccionistas y nacionalistas y antiglobalizadoras que están empezando a aparecer, y que provocaría menos crecimiento global y un empeoramiento de la calidad de vida de la población.

**Para conseguir la inversión extranjera es muy importante que los gobiernos no rompan su vínculo de confianza con sus propios inversores locales, que son al final los mayores en casi todos los países.** Políticas populistas o de enfrentamiento pueden provocar el desencanto de los inversores locales que se trasladará también a los internacionales. Mas desarrollo requiere mas confianza.

Desde el punto de vista operacional y estratégico también hay oportunidades interesantes. Debido a la crisis del COVID-19, muchas empresas han aprovechado para mejorar su eficiencia, hacerse más ágiles, e incrementar su productividad, entendiendo mejor a sus clientes. **Los empresarios también se han reinventado, se han convertido en líderes en una situación difícil y compleja. Se han acercado más a sus empleados, han mejorado el**

clima organizacional, se han adaptado a clientes que a su vez han cambiado hábitos y formas de consumo, y se han visto en la necesidad de forjar alianzas público-privadas para trabajar de forma coordinada con la dirigencia política. Esto debería traducirse en empresas con más resiliencia y preparadas para un futuro incierto.

**La pandemia ha acelerado el cambio hacia la digitalización y la utilización de nuevas tecnologías para ser más eficientes y productivos. Es tiempo de transformación tecnológica para las empresas y esto evidentemente afectará a la mano de obra no cualificada.** El mundo digital es un gran cambio que llega para quedarse y consolidarse. Esta digitalización también formará parte del ADN de las empresas, para no volver a detenerse si vuelve a presentarse una situación como la que estamos viviendo. **A raíz de esta digitalización, tendremos trabajadores obsoletos por su baja cualificación y eso no solo aumentará el desempleo, sino que va a profundizar la inequidad. La respuesta está en apostar por la educación para adaptar a las nuevas generaciones al desafío de la revolución digital y por el emprendimiento. Hay que ayudar a que se creen las empresas del futuro y a que se transformen las actuales, que pueden volver a generar nuevos empleos y nuevas oportunidades. Se requiere de educación y capacitación innovadoras y aceleradas para para este nuevo mundo.**

Iberoamérica debe buscar su puesto en el escenario mundial puesto que, a raíz de esta pandemia, muchas empresas repensarán sus estrategias, van a diversificarse y puede ser una gran oportunidad para captar inversión extranjera directa (IED). Hay que lograr que la región sea una opción, dado que se ha abierto al mundo, y la inversión y el comercio se han dinamizado y han mejorado el nivel de vida de la población.

**Se debe apostar por el capital humano y esta crisis lo reafirma. Porque se van a abrir más las brechas en cuanto a formación y preparación para el trabajo. Los sectores más vulnerables no tienen acceso a Internet.** La migración a educación virtual va a ser complicada en América Latina, por los problemas de conectividad y preparación de las escuelas, principalmente las públicas, para adaptarse a esta nueva realidad. Esto puede producir frustración entre los estudiantes, y aumentar las tasas de deserción escolar, generando enormes pérdidas sociales, difíciles de recuperar.

Una situación similar vivió Latinoamérica a principios de los 1980s, y fue solo a finales de los 1990s cuando se recuperaron los indicadores sociales, este deterioro no se puede volver a permitir, y para ellos hay que tener visión a largo plazo.



## Algunas ideas para el debate

**Son las ideas y la capacidad de respuesta ante fenómenos disruptivos los que pueden convertirse en la mejor contribución del sector privado para intentar paliar los efectos sanitarios y económicos que nos dejará el COVID-19.** Por ejemplo, muchas Pymes, una vez superada la pandemia, requerirán renovar sus modelos de negocios. El aporte personal de empresarios con más experiencia (por la vía de mentorías) o el que pueden dar a través de sus compañías, mediante un efectivo programa de desarrollo de proveedores, pueden ser claves para muchos emprendedores.

**Hay otros imperativos irrenunciables. La reconversión laboral es uno de ellos. Cientos de miles de trabajadores buscarán empleo en los próximos meses y es necesario proveerles de herramientas efectivas para reinventarse.** En este sentido, es de extrema urgencia rediseñar un sistema de capacitación que estimule la innovación y el emprendimiento, que tenga un enfoque

que considere la transformación digital, elemento esencial para dicha reconversión.

**Los empresarios iberoamericanos están volcándose en cuidar el empleo y las fuentes de ingreso de sus trabajadores, porque el desempleo desemboca en acentuación de las problemáticas sociales, lo que acaba por desestructurar a las sociedades y crea problemas de convivencia y gobernabilidad.** Es encomiable el esfuerzo por mantener la empresa, preservar el equipo, porque la plantilla es el valor más importante. **Es el momento de demostrar que el sector privado tiene una responsabilidad social y no solo se trata de dividendos.** Los empresarios están compartiendo el peso de la crisis con el resto de la sociedad y ayudando. En colaboración con el sector público se deben diseñar medidas específicas para reducir o eliminar la informalidad laboral, que es un gran problema, porque es muy difícil llegar a esos sectores.

**Se debe hacer un esfuerzo especial para proteger a la micro y a la pequeña empresa que sostienen el tejido empresarial, el cual representa el 90% del sector privado, y serán clave en la recuperación. Se necesitan créditos con garantías del Estado para que no desaparezcan empresas y lograr una recuperación acelerada.** Es necesario crear fondos de apoyo para los emprendedores y las Mipymes, y en esa labor las grandes empresas tienen un papel muy importante para demostrar que están cerca y aliadas al resto de la sociedad civil.

**Las empresas deben continuar trabajando dentro de sus asociaciones gremiales y crear o apoyar think tanks formados por personas con pensamiento creativo para dar soluciones a este nuevo mundo que está emergiendo. Su labor sería imaginar ese futuro y prepararse para lo que está por llegar, pensar cómo será la empresa del mañana y cómo se desarrollará.** En esta crisis las empresas han llegado también allí donde

al Estado le resulta complejo llegar y han realizado una labor importante en concienciación y educación en áreas rurales sobre la importancia de cuidar la salud y respetar las medidas de higiene. Lo digital va a definir el futuro y hay que adaptarse y apostar por la tecnología para ser más productivos y avanzar como sociedad, no solo como empresa. Promover educación en las nuevas tecnologías a los jóvenes, adaptar la formación a estas nuevas necesidades del mercado.

**No solo se puede pensar en la macroeconomía, sino también en la microeconomía. Es necesario impulsar medidas acordes a las empresas de cada sector, las cuales tienen necesidades y retos específicos. La colaboración público-privada es clave para articular medidas específicas que sean razonables y coherentes para cada sector.** La comunicación por parte del sector empresarial es clave para transmitir a los gobernantes la importancia del tejido empresarial. La pequeña y la mediana empresa no pueden vivir sin la gran empresa y viceversa. Por ello, es imperativo trabajar juntos (con el sector empresarial y el resto de la sociedad civil) para construir una narrativa que sea de esperanza para el futuro y que no se apele a soluciones populistas. Esa historia compartida debe visualizar un futuro distinto, donde todos estarán mejor. Es un mensaje que debe estar bien estructurado y comunicado, y que llegue a la gente. Hay que elaborar esa narrativa y saber transmitirla.

**Es necesario crear mesas de diálogo por sectores. Hoy en día más que soluciones y decisiones generales se**

**necesitan soluciones puntuales y por sectores.** Por ejemplo, no son los mismos problemas los que enfrenta la banca, que las aerolíneas. La conversación micro se tiene que establecer y es necesario proponer a los gobiernos, agobiados por el día a día, medidas específicas y retos por sector, con la finalidad de articular medidas sensatas, razonables y coherentes para cada sector.

El objetivo debe ser reactivar la economía lo antes posible. Ser disciplinado y minimizar los costes para conseguir la reactivación. Con el fin de estimular la economía, hay que proveer de liquidez a las personas físicas y empresariales, por lo que hay que coordinarse con el sector público y los organismos financieros nacionales e internacionales. Un importante espacio para el diálogo es el presupuesto nacional, que debe ser usado como herramienta para la recuperación, de la mano del sector empresarial.

**El sector privado debe participar de la convocatoria a la cooperación internacional, activando sus redes internacionales, tanto para proveer de financiamiento a los gobiernos, como líneas de crédito para las empresas.** Es clave trabajar de la mano con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que tiene voz regional, y alcance global y, puede servir de puente en el nuevo contrato social con los diferentes actores. Las plataformas empresariales, que permitan el intercambio de experiencias, la propuesta de iniciativas, el desarrollo de proyectos y la defensa conjunta del sector empresarial y su aportación social, son hoy más imprescindibles que nunca.

Los empresarios tienen experiencia en el manejo de crisis, pero ahora es clave las alianzas público-privadas y trabajar con la sociedad civil. ¿Cómo hacerlo? Construyendo confianza con todos los actores sociales, y recalcando que el sector privado genera empleo paga impuestos y es un factor clave para ayudar y crear una mejor sociedad con tres ejes: Prosperidad económica, desarrollo social y cuidado del planeta. No se puede permitir que esta crisis coyuntural se convierta en una crisis estructural, y que los desbalances económicos y sociales no se enquisten en la región. No se puede permitir otra década pérdida para América Latina.

Los empresarios tienen experiencia en el manejo de crisis, pero ahora son claves las alianzas público-privadas y trabajar con la sociedad civil. ¿Cómo hacerlo? Construyendo confianza con todos los actores sociales, y recalcando que el sector privado genera empleo, paga impuestos y es un factor clave para ayudar y crear una mejor sociedad con tres ejes: prosperidad económica, desarrollo social y cuidado del planeta. No se puede permitir que esta crisis coyuntural se convierta en una crisis estructural, y que los desbalances económicos y sociales no se enquisten en la región. No se puede permitir otra década perdida para América Latina.


## 10 + 1 Ideas Fuerza

1. La crisis del COVID-19 será profunda y dejará muchas cicatrices, **el sector privado jugará un papel clave en la reconstrucción post-pandemia.**
2. **El sector empresarial ha mostrado liderazgo y solidaridad durante la pandemia,** adaptándose rápidamente y ayudando a gobiernos y a ciudadanos a través de donaciones, y en algunos casos, reconviertiendo sus aparatos productivos y servicios para apoyar las medidas para combatir la pandemia. También recortando dividendos, para invertir en la empresa. Manteniendo sus servicios, permitiendo que los servicios esenciales no fallaran en el confinamiento. Apoyando a proveedores, emprendedores y a pequeñas empresas. Y aportando ideas y soluciones desde las plataformas empresariales.
3. Dada la magnitud de la crisis y los profundos cambios que ocasionará **será ineludible un nuevo pacto social, donde trabajen de manera conjunta el sector privado, el resto de la sociedad civil y los gobiernos.**
4. **Los cambios tecnológicos se acelerarán, especialmente la digitalización y la automatización. Esto ofrece retos y oportunidades** para el sector empresarial.
5. **Los costos de esta crisis deben compartirse, y no recaer excesivamente en ningún sector.** Se debe generar diálogo y confianza para enfrentarla.
6. **La comunidad internacional debe apoyar a Iberoamérica, especialmente a los países de ingresos medios de América Latina** que no cuentan con el financiamiento suficiente para mantener a flote a Mipymes y familias, claves en la lucha contra la pobreza, y para la recuperación post-pandemia.
7. **Es importante que las medidas de apoyo al sector empresarial consideren la dimensión sectorial y tengan un enfoque micro-económico,** puesto que no todos los sectores han sido impactados por igual.
8. **Durante este período, lo más importante son las personas.** Las empresas deben apoyar a sus trabajadores en esta coyuntura, puesto que el capital humano es un activo clave. **La educación y la formación para el trabajo son fundamentales para reconverter a las personas ante la nueva realidad tecnológica.** La colaboración público-privada es crucial en este aspecto.
9. En el caso de América Latina, **los impactos de la crisis aumentarán la pobreza y la desigualdad, en un contexto de alta informalidad laboral. Es preciso reforzar las políticas sociales, reducir la informalidad y obtener el financiamiento para las acciones a implementar.**
10. **Es necesario construir un mensaje de esperanza conjunta entre el sector privado, el resto de la sociedad civil y los gobiernos. El mensaje de cómo se saldrá adelante con un nuevo pacto social** y planes concretos de reconstrucción deben ser comunicados a todos los actores sociales. La defensa de la empresa y el empresario empieza por la comunicación de su aportación social, en la creación de prosperidad económica, desarrollo social y cuidado del planeta.
11. **Y por último: Más desarrollo requiere más confianza.**

# Líderes Iberoamericanos participantes

- | **Astrid Álvarez Hernández,**  
expresidente Grupo Energía Bogotá (Colombia)
- | **Maria José Álvarez Mezquíriz,**  
presidenta Grupo EULEN (España)
- | **Andrés Arizkorreta,**  
presidente CAF - Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (España)
- | **Alejandro Aznar Sáinz,**  
presidente Ibaizabal Management Services (España)
- | **Felipe Bayón,**  
presidente Ecopetrol (Colombia)
- | **Pablo Bedoya Sáenz,**  
presidente BNB - Banco Nacional de Bolivia (Bolivia)
- | **Roque Benavides,**  
presidente Compañía de Minas Buenaventura (Perú)
- | **Ana Botella Serrano,**  
presidenta Fundación Integra (España)
- | **Antonio Brufau,**  
presidente REPSOL (España)
- | **Juan Luis Cebrián,**  
presidente de honor de El País (España)
- | **Manuel Contreras Caro,**  
CEO Grupo AZVI (España)
- | **Beatriz Corredor,**  
presidenta Red Eléctrica de España (España)
- | **Gustavo D'Álessandro,**  
director General FINVEST (Argentina)
- | **Diego De La Torre,**  
presidente del Directorio La Viga (Perú)
- | **John de Zulueta,**  
presidente Círculo de Empresarios (España)
- | **Gina Diez Barroso,**  
presidenta y CEO Grupo Diarq (México)
- | **Valentín Diez Morodo,**  
presidente COMCE (México)
- | **Orlando Dovat,**  
presidente Zonamérica (Uruguay)
- | **Álvaro Fernández Garza,**  
director Grupo Alfa (México)
- | **Mónica Flores Barragán,**  
presidenta Manpower Group Latinoamérica (México)
- | **Jaime Luis Fonalledas,**  
Executive Vice-President Empresas Fonalledas (Puerto Rico)
- | **Juan Ignacio Garza Herrera,** director General Gupo Xignux (México)
- | **Omar González Pardo,**  
consejero Coquecol (Colombia)
- | **Rebeca Grynspan,**  
Secretaría General Iberoamericana SEGIB (España)
- | **Dionisio Gutiérrez,**  
presidente Fundación Libertad y Desarrollo (Guatemala)
- | **Eduardo Hochschild,**  
presidente Ejecutivo Hochschild Mining (Perú)
- | **Antonio Huertas Mejías,**  
presidente MAPFRE (España)
- | **Enrique V. Iglesias,**  
presidente de honor CEAPI (España)
- | **César Augusto Lacayo,**  
presidente Grupo CALSA (Nicaragua)
- | **Jean Paul Luksic,**  
presidente del Directorio Antofagasta Minerals (Chile)
- | **Manuel Manrique,**  
presidente SACYR (España)
- | **Abel Matutes Juan,**  
presidente Palladium Hotel Group (España)
- | **Ramón Mendiola,**  
CEO FIFCO – Florida Ice & Cream Farm (Costa Rica)
- | **Lorenzo Mendoza Giménez,**  
presidente Empresas Polar (Venezuela)
- | **Juan Carlos Mora Uribe,**  
presidente Bancolombia (Colombia)
- | **Esteban Morabito,**  
presidente Maahsa (Paraguay)
- | **Stanley Motta Cunningham,**  
presidente COPA Holdings (Panamá)
- | **Isabel María Noboa Pontón De Loor,**  
presidenta Consorcio NOBIS (Ecuador)
- | **Josep Oliu Creus,**  
presidente Banco Sabadell (España)
- | **Josep Piqué Camps,**  
presidente Fundación Iberoamericana Empresarial (España)
- | **Frank Rainieri,**  
president & CEO Grupo Punta Cana (República Dominicana)
- | **Alfredo Pablo Roemmers,**  
director Laboratorios Roemmers (Argentina)
- | **Gonzalo Said,**  
Presidente Embotelladora Andina (Chile)
- | **Daniel Servitje Montull,**  
director General y Presidente del Consejo Bimbo (México)
- | **Juan Miguel Sucunza,**  
presidente Confederación de Empresarios Navarros CEN (España)
- | **Javier Targhetta,**  
consejero Delegado Atlantic Copper (España)
- | **Javier Tebas,**  
presidente LaLiga (España)
- | **Blanca Treviño,**  
presidenta y CEO Softtek (México)
- | **Bernardo Vargas Gibsone,**  
presidente ISA- Interconexión Eléctrica (Colombia)
- | **Felipe A. Vicini,**  
presidente Ejecutivo Inicia (República Dominicana)
- | **Núria Vilanova,**  
presidenta CEAPI (España)



 C/ Arturo Soria, 99  
28043 Madrid, España

 (+34) 91 510 59 66 · (+34) 649 89 77 51

 [ceapi@ceapi.com](mailto:ceapi@ceapi.com)

 [www.ceapi.com](http://www.ceapi.com)


 @CEAPIconsejo



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana

 Paseo de Recoletos, 8  
28001 Madrid, España

 (+34) 91 590 19 80

 [www.segib.org](http://www.segib.org)

 @SEGIBdigital