

¿El fin del “ministerio McKinsey”?

Consultoras estadounidenses al servicio de Arabia Saudita

por Louis Callonec

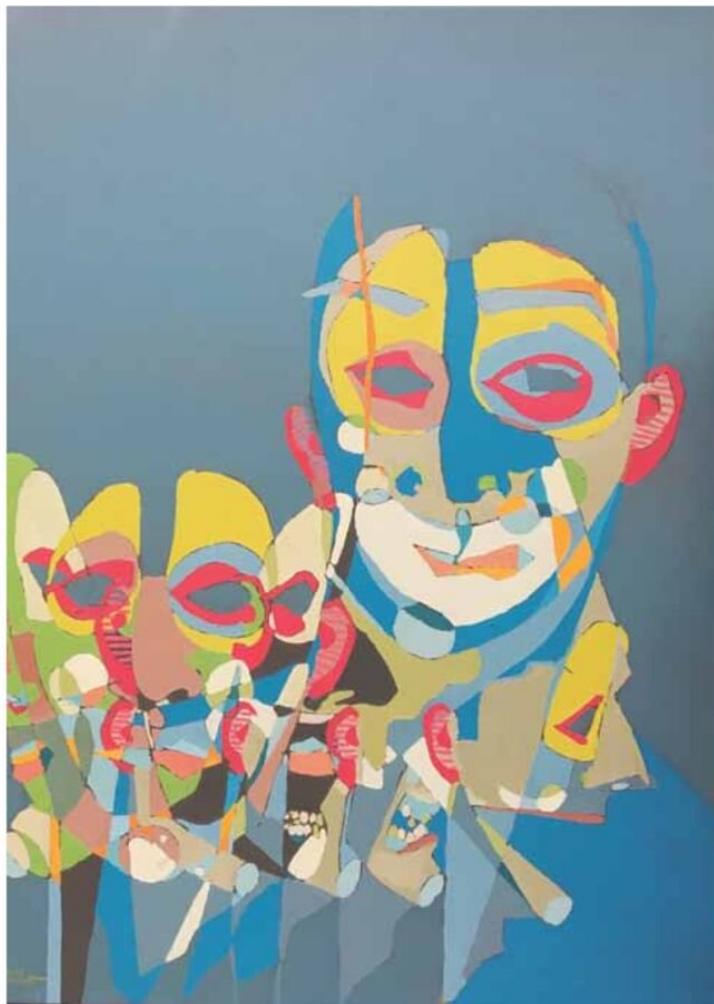
McKinsey, el Boston Consulting Group y otras consultoras estadounidenses están en el centro de la estrategia saudita de desarrollo e influencia. Su compromiso ante Riad es tal que despierta la preocupación de una comisión de investigación del Senado estadounidense.

“La cuestión que abordamos hoy es de importancia histórica”, anunció el senador demócrata Richard Blumenthal al abrir la audiencia de los directivos de cuatro consultoras estadounidenses ante el Comité del Senado sobre Seguridad Nacional y Asuntos Gubernamentales, el 6 de febrero pasado. Los senadores estadounidenses tenían particular interés en la implicación de las consultoras McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Teneo y Klein & Company en la estrategia de poder saudita.

El asunto se remonta a junio de 2023, cuando varios artículos en la prensa confirmaron la ambición saudita de invertir masivamente en el deporte estadounidense (compra de clubes, patrocinio de atletas, etcétera) (1). Deseoso de comprender las intenciones de Riad, el Senado ordenó a las cuatro consultoras que suministraran un informe detallado de sus actividades en el organismo correspondiente, que gestiona más de 900.000 millones de dólares. El caso dio un giro político cuando dichas firmas comerciales entraron en conflicto con la justicia saudita, que amenazó a sus empleados con llevarlos a la cárcel si las consultoras facilitaban al Capitolio los documentos que éste solicitaba. En respuesta a la afirmación de los jueces sauditas de que la publicación de los documentos “atentaría contra intereses propios de la seguridad nacional” de su país, el Comité del Senado sobre Seguridad Nacional y Asuntos Gubernamentales estadounidense abrió una “investigación sobre la influencia extranjera”: el senador Blumenthal, que inició la investigación, quería entender “en qué los servicios de asesoría prestados por empresas estadounidenses relativos al deporte estadounidense podían tener que ver con la seguridad nacional saudita”.

Agentes extranjeros

A partir del boom petrolero de los años setenta, existieron compañías asesoras con



Gabriel Weishaupt, *Polarizaciones varias* (Mixta sobre tela), 2023
(Gentileza Galería Bahía Utopica)

base en Estados Unidos que asistieron al gobierno saudita en su política económica. El Ministerio de Planificación incluso llegó a ser denominado “Ministerio McKinsey”. En 2015, la famosa consultora elaboró un informe titulado “Arabia Saudita después del petróleo”, que pronosticaba la explosión del consumo de energía interno a expensas de las exportaciones de hidrocarburos, poniendo en riesgo la estabilidad del reino. La consultora BCG, por su parte, desempeñó un rol nodal en la elaboración del plan “Visión 2030”, que apuntaba a diversificar la economía para paliar su dependencia de los hidrocarburos (2). Lo mismo se puede decir de la política de influencia: McKinsey participó en la fundación del Centro Saudí de

Asociaciones Estratégicas Internacionales (SCISP, por sus siglas en inglés), “cuyo objetivo es mejorar las relaciones entre Arabia Saudita y muchos países del mundo”, mientras que BCG acompañó la candidatura del país para ser sede de la Copa Mundial de Fútbol de 2030.

Cambridge Analytica

Este compromiso por parte de las consultoras empezó a despertar las sospechas de las autoridades estadounidenses tras la muerte de Jamal Khashoggi, periodista de *Washington Post* y de otros medios, asesinado en la sede del consulado de Arabia Saudita en Estambul en 2018. El hecho dejaba en evidencia que las promesas

de apertura del reino no se traducirían en un mayor pluralismo político. Hubo por entonces periodistas que investigaron la cooperación entre los gigantes de la consultoría y el régimen saudita. Walt Bogdanich y Michael Forsythe demostraron particularmente cómo, para minimizar el riesgo de revueltas populares en la estela de la Primavera Árabe, la monarquía había podido conjugar los servicios digitales de Cambridge Analytica –la empresa británica acusada de utilizar los datos personales de los usuarios de Facebook en beneficio de Donald Trump durante la campaña presidencial estadounidense de 2016 (3)– con la experticia de McKinsey– (4).

En 2015, esta consultora entregó a las autoridades de Riad un informe en el que anticipaba la reacción de la opinión pública ante medidas de austeridad. En él, los consultores identificaban por su nombre a ciudadanos sauditas especialmente activos en las redes sociales, a los que se presentaba como susceptibles de despertar un debate sobre las próximas reformas. Uno de estos disidentes, el periodista Khaled Al-Alkami, fue detenido tras la presentación de ese informe. El activista exiliado Omar Abdulaziz, también citado en el informe, se enteró así de que dos de sus hermanos habían sido arrestados. Que piratearan su teléfono, además, puso al descubierto el comprometedor contenido de su correspondencia con Jamal Khashoggi. Aunque es imposible establecer una relación directa entre el informe de McKinsey y el asesinato de Khashoggi, la consultora consideró de todos modos oportuno defenderse públicamente, manifestando estar “horrorizada por la posibilidad, por remota que sea, de que [su] trabajo haya sido desviado en cualquier otro sentido” (5).

Éste es el contexto en que se inició la investigación del Senado. Ante los representantes electos, el director de la consultora Klein & Company intentó defenderse invocando la complejidad del caso: “Estamos atrapados entre dos sistemas jurídicos, algo a lo que no estamos acostumbrados”. Pero el senador Blumenthal rechazó este argumento: al firmar contratos con Riad que incluían cláusulas de confidencialidad, las consultoras se sustrajeron deliberadamente al derecho estadounidense. Una vez dejadas de lado las argucias jurídicas, la acusación de los senadores adquirió un tono muy político y muy poco diplomático. “¿Es patético! ¿Qué nos ocultan?”, gritó un senador durante las audiencias a propósito de las presiones de la justicia saudita, mientras que otro llegó a equiparar a Arabia Saudita con su rival China: “¿Ustedes eligieron el bando saudita y no el estadounidense [...] ¿y si fuera China? ¿Su po-



sición sería la misma?”. Los directivos tuvieron que admitir que estaban en apuros. “BCG se ve tironada por dos lealtades”, admitió su director general. Por su parte, el senador Blumenthal no dudó en señalar el carácter político de las inversiones sauditas en el deporte estadounidense, a las que califica como “sportwashing”.

Que los gobiernos recurran a asesores extranjeros es habitual en la historia del mundo árabe y “refleja una relación de fuerzas heredera de la historia colonial”.

La investigación del Senado amenaza la supervivencia del modelo de negocios de los gigantes de la consultoría, ahora más cuestionado que nunca. Estas empresas construyeron sus fortunas apostando a un doble juego, asesorando tanto al sector público como al privado. Así, McKinsey fue demandada en 49 estados de EEUU por su responsabilidad en la crisis de los opioides, al haber incitado a la industria farmacéutica a adoptar un marketing agresivo para vender analgésicos cuya peligrosidad se conocía... al mismo tiempo que aconsejaba a las autoridades sanitarias alivianar la normativa sobre estos productos. Esta duplicidad se extiende a los asuntos internacionales. Las mismas empresas asesoran tanto al Departamento de Defensa estadounidense como a los gobiernos rivales. Durante las audiencias, el senador Josh Hawley, tras subrayar que representaba al estado de Misuri, uno de los más afectados por la crisis de los opioides, cuestionó a las consultoras por su doble juego. “Nos mantenemos al margen de los intereses geopolíticos de nuestros clientes”, se defendió Robert Sternfels, presidente de McKinsey. Hawley lo interrumpió: “¿No me cabe duda, es muy lucrativo! Ganan mucho dinero con nuestros enemigos y luego ganan millones a costa de las espaldas de los contribuyentes estadounidenses, ¡es escandaloso! [...] ¿Por qué deberían seguir obteniendo contratos con nuestro gobierno?”. En sus observaciones finales, el presidente de la comisión de investigación amenazó explícitamente el modelo de negocios de las empresas al solicitar que se endureciera la legislación. Con esta finalidad, el Departamento de Justicia prepara una reforma de la Foreign Agent Registration Act (FARA), que se debería votar durante el otoño de 2024 y que podría obligar a los consultores estadounidenses al servicio de Estados terceros a que se declaren “agentes extranjeros”.

Dos bandos

De estas audiencias contundentes se pueden extraer tres conclusiones. La más obvia concierne al deterioro de la relación saudita-estadounidense, pilar de la estrategia de Estados Unidos en Medio Oriente. Este asunto saca a la luz la posibilidad de una contradicción entre los intereses estadounidenses y sauditas, que estuvieron alineados durante mucho tiempo. Significativamente, las relaciones sauditas-estadounidenses se hicieron menos ajustadas en 2020, tras el asesinato de Jamal Khashoggi y la guerra llevada adelante por Riad en Yemen, cuando el entonces candidato presidencial Joseph Biden prometió tratar al príncipe heredero y hombre fuerte del reino, Mohammed bin Salman (“MBS”), como un “paria”. La crisis energética provocada por la invasión de Ucrania por parte de Rusia obligó al presidente estadounidense a moderar su postura. Durante una visita a Riad en junio de 2022, Joe Biden intentó iniciar una reconciliación con el soberano de facto, pero dos meses después MBS le infligió una bofetada cuando se puso de acuerdo con Vladimir

Putin respecto del techo que debía tener la producción de petróleo, afrenta reiterada en 2023 con la firma de un acuerdo con Irán bajo patrocinio chino (6).

La segunda conclusión a extraer de esta crisis se refiere a la relación entre el gobierno estadounidense y los gigantes de la consultoría, a los que consideró por mucho tiempo vectores de influencia. Que los gobiernos recurran a asesores extranjeros es habitual en la historia del mundo árabe y “refleja una relación de fuerzas heredera de la historia colonial”, según los investigadores Dawud Ansari e Isabelle Werenfels (7). Así, el papel desempeñado por las consultoras estadounidenses en los asuntos de los gobiernos árabes no deja de recordar al de los consejeros europeos, en el siglo XIX, encargados de la “modernización” de las administraciones otomana y egipcia, y después a la influencia de los colaboradores franceses y británicos dentro de las administraciones de los países recientemente descolonizados (8). Si recurrir a asesores extranjeros tiene su correlación histórica con un contexto de dominación occidental, la desazón del parlamento estadounidense indica, por el contrario, que esta arma de influencia se puede volver en contra de los intereses de Washington.

Experticia

Por último, este asunto es testimonio de la extraordinaria simbiosis entre el autoritarismo saudita y el modelo empresarial de los gigantes de la consultoría. ¿Cómo explicar que estas firmas, antaño caballos de Troya de los intereses económicos estadounidenses, sean consideradas hoy por el Senado como la punta de lanza de la influencia extranjera en Estados Unidos si no es por la intensidad de la relación entre el poder saudita y sus estrategias privados? Este asunto nos invita a cuestionar nuestra mirada sobre Arabia Saudita. Se podría haber pensado que este país, incapaz de producir expertos locales, estaba gobernado en las sombras por consultores estadounidenses, como sugiere

la expresión “ministerio McKinsey”. Ahora bien, como explican Bogdanich y Forsythe, estos consultores “sirven ante todo para legitimar los objetivos de sus clientes”, aplicando un barniz de experticia a decisiones tomadas de antemano. De hecho, Arabia Saudita no esperó los informes McKinsey y BCG para medir su adicción a los hidrocarburos: los altos responsables sauditas del petróleo ya advertían de esta amenaza en los años 2000, como relata el historiador Philippe Pétariat (9). Así, el apoyo de las consultoras sirvió en gran parte de respaldo experto para legitimar reformas impopulares.

¿Consiguió el poder saudita instrumentalizar a las consultoras estadounidenses para legitimar sus designios hasta el punto de ponerlas en contra de Washington? Se podría objetar a esto que la instrumentalización de la experticia es precisamente lo que venden estas firmas. La verdad seguramente se encuentra en algún punto intermedio entre ambas alternativas. En todo caso, lejos está del estereotipo de una Arabia Saudita a las órdenes de los consultores estadounidenses. ■

1. Karim Zidan, “How Saudi Arabia buys influence in US Sports”, *Play The Game*, 27 de junio de 2024, <https://www.playthegame.org>
2. Akram Belkaid, “Le Golfe par ses mots”, *Le Monde diplomatique*, agosto de 2013.
3. Frank Pasquale, “Mettre fin au trafic des données personnelles”, *Le Monde diplomatique*, mayo de 2018.
4. Walt Bogdanich y Michael Forsythe, *McKinsey, pour le meilleur et pour le pire*, Buchet-Chastel, Paris, 2023.
5. Katie Benner, Ben Hubbard, Mike Isaac y Mark Mazzei, “Saudis’ image makers: A troll army and a twitter insider”, *The New York Times*, 20 de octubre de 2018.
6. Akram Belkaid y Martine Bulard, “¿Pekín pacificador del Golfo?”, *Le Monde diplomatique*, edición chilena, abril de 2023.
7. Dawud Ansari e Isabelle Werenfels, “Akteure im schatten: Westliche consultancies in der arabischen welt”, *Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit*, Berlin, 28 de septiembre de 2023.
8. Ghislaine Alleaume, “Les techniciens européens dans l’Égypte de Muhammad Ali (1805-1848)”, *Cahiers de la Méditerranée*, N° 84, Niza, 2012.
9. Philippe Pétariat, *Aux pays de l’or noir. Une histoire arabe du pétrole*, Folio, Paris, 2021.

* Estudiante de Ciencias Políticas en el Institut d’études politiques de Paris.
Traducción: Merlina Massip