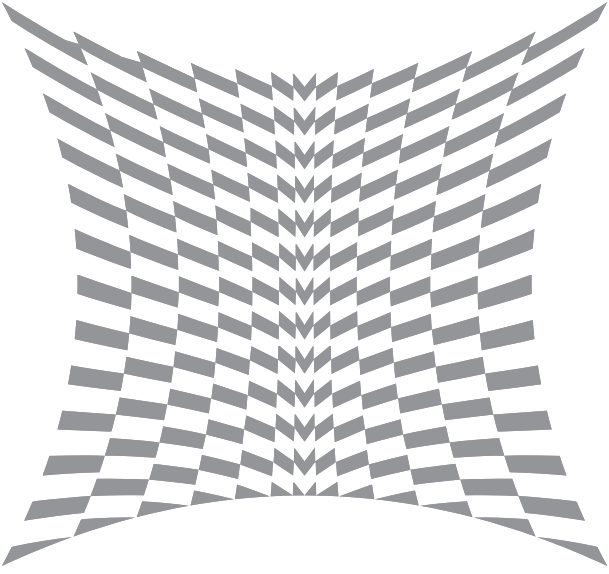
REPUTACIÓN Y VALOR AÑADIDO

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

REPUTACIÓN Y VALOR AÑADIDO

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

REPUTACIÓN Y VALOR AÑADIDO



d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Edición no venal
Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA, enero de 2017

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Edición: Anatomía de Red
Diseño: Estudio Joaquín Gallego
Producción gráfica: Brizzolis

PRÓLOGO

La reputación y el valor de la anticipación
José Antonio Zarzalejos 13

INTRODUCCIÓN

¿Y por qué no políticos colaborativos?
José Antonio Llorente 21

POLÍTICA

América Latina... en busca de océano
Claudio Vallejo 27

Una Europa fragmentada frente a una crisis de liderazgo
Tomás Matesanz & José Isaías Rodríguez 37

Crisis del Mercosur: presidencia ***pro témpore*** de Venezuela
Marco Antonio Sabino & Pablo Abiad & Juan Carlos Gozzer 43

Cuba, tres grandes retos y un destino
Joan Navarro & Pau Solanilla 61

Panamá: presidente Juan Carlos Varela, dos años de gestión
Javier Rosado & Matías Señorán 65

Elecciones dominicanas 2016: tres procesos en uno
y más tecnología en su organización
Iban Campo 79

ECONOMÍA Y EMPRESAS

Radar activado: la inteligencia política aplicada a los negocios
Madalena Martins & Tiago Vidal & Carlos Ruiz 91

Los negocios en el Perú postelectoral
Luisa García & José Carlos Antón 95

Administradoras de Fondo de Pensiones (AFPs) y su reto reputacional
Claudio Ramírez 105

Reformas 2.0 en América Latina: lograr crecimiento con desarrollo
Desarrollando Ideas 111

La diversificación de las exportaciones en América Latina
Desarrollando Ideas 137

RETOS EN COMUNICACIÓN

La regionalización de los dircoms: entre la dependencia y la autonomía
María Carolina Cortes 167

Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa
Arturo Pinedo & Carlos Ruiz & Carolina Pérez 175

Territorios y comunidades, las nuevas fronteras de la comunicación
Adolfo Corujo & Iván Pino & David G. Natal 183

Hacia la transformación digital de la comunicación
Sergio Cortés & Iván Pino 197

Los cinco errores en la comunicación durante litigios
Luis Miguel Peña & Alba García 209

Deconstruyendo a Gulliver
Juan Rivera 217

CRISIS Y RIESGOS REPUTACIONALES

Crisis de reputación y contagio en red
Luis Serrano 227

Gestión de comunicación para epidemias del siglo XXI
María Esteve & Juan Carlos Llanos & Carlos Cortés 235

Terremoto en Ecuador. La importancia de la información en catástrofes
Alejandra Rivas & Luis Serrano 247

SOSTENIBILIDAD

Comunica la Responsabilidad Social Corporativa o dejarás de existir
Goyo Panadero & María Cura & Gina Rosell 255

69ª Asamblea Mundial de la Salud: el reto de las soluciones globales y sustentables
Juan Rivera 259

TALENTO

La reputación influye en la capacidad de atracción de talento
Pablo Urquijo & Luis Miguel Peña & Juan Cardona & Jon Pérez 265

El secreto de poner a las personas en el centro de la transformación digital
Alejandro Romero & Erich de la Fuente 279

Enamorar a los ***millennials***, el gran desafío de las empresas en Chile
Luis González 287

EPÍLOGO

La reputación es nuestro mejor tesoro
Fernando Carro 299

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA 305
Sobre Desarrollando Ideas 307
Organización 309

PRÓLOGO

La reputación y el valor de la anticipación

José Antonio Zarzalejos
Periodista, ex director de *ABC* y *El Correo*

Las transformaciones sociales, además de intensas, se están produciendo a una velocidad vertiginosa. De modo continuo aparecen y se instalan nuevas tendencias colectivas que sustituyen, alteran o condicionan otras precedentes. Esta metamorfosis permanente en la que cabalgan las sociedades más desarrolladas desafía a los mercados y obliga a las empresas de producción y de servicios a una auscultación permanente de la ciudadanía para adaptarse a sus nuevos hábitos de consumo. De tal manera que ya no sería suficiente atender a las demandas que comportan las nuevas tendencias sino que el reto consiste en detectarlas en su fase más inicial para proporcionales respuestas con carácter inmediato. Por esa razón, entre otras, la reputación —directamente vinculada al valor añadido de bienes y servicios que se ofrece a consumidores y usuarios— necesita de una variable métrica nueva para su adecuada evaluación: ahora se debe medir la capacidad de diagnóstico precoz de las tendencias sociales que en un futuro inmediato generarán nuevos flujos económicos.

Por regla general las nuevas tendencias sociales no son caprichosas sino que responden a unas lógicas colectivas. Con mucha frecuencia el origen de los nuevos hábitos sociales en el consumo de bienes y utilización de los servicios tiene que ver con un instinto colectivo de conservación y, en consecuencia, con un compromiso con la sostenibilidad. Es muy evidente que la economía colaborativa —que en 2025 según diversos estudios tendrá un impacto mundial de 330.000 millones de euros— se conecta con ese concepto. De ahí que su desarrollo más pujante se esté produciendo en ámbitos que requieren alternativas urgentes para no colapsar. El de la movilidad es uno de ellos, especialmente en los espacios urbanos e interurbanos. La economía colaborativa ha sido inmediatamente posterior a la economía digitalizada porque sin esta aquella no es practicable, de modo tal que el motor del cambio de tendencias se localiza en la versatilidad tecnológica que, además, las extiende casi universalmente, consolidándolas.

La sociedad tiende a reconocer en la anticipación de la oferta de productos y servicios adecuados a los nuevos hábitos y tendencias un valor añadido que mejora sustancialmente la reputación de las compañías con capacidad de predicción. Los empresarios calificados de «grandes visionarios» resultan en nuestro tiempo verdaderos oráculos en la medida en que disponen de una particular empatía con los ciudadanos para detectar cuáles y cuántas van a ser sus demandas antes de que estas se materialicen. «Anticiparse o morir» podría ser la nueva formulación del aforismo de «renovarse o morir», que a

su vez es una vulgarización de la apreciación filosófica de Miguel de Unamuno según la cual «el progreso consiste en renovarse».

Muchos autores —sociólogos, filósofos, historiadores— repiten con una insistencia meritoria que el factor moral es decisivo en la innovación. Es decir, que los cambios y las transformaciones tienen que ver con una aspiración de carácter ético. Nunca como ahora se está comprobando cómo las tendencias sociales más o menos incipientes se vinculan a valores positivos. Hay que indagar en la conciencia colectiva de la sociedad para entender la necesidad de que la confortabilidad del consumo de productos o la utilización de servicios se base en la moralidad o en la ética de su oferta o prestación. El afán por la sostenibilidad nos está remitiendo a la explicación de las nuevas tendencias siendo este un concepto con contenidos tangibles e intangibles.

Hay que enfocar el esfuerzo anticipatorio en los próximos tiempos —y por lo tanto, el esfuerzo por el logro y consolidación de la reputación— hacia las tendencias que se amparan en el muy amplio concepto de la «economía compasiva». Un concepto muy amplio y que dispone de muchas vertientes. Quisiera apuntar a aquella que está revolucionando los hábitos alimentarios como consecuencia de la «compasión» hacia los animales domésticos. Se trata de una tendencia que busca una nueva forma de vida variando las pautas de la alimentación —veganos, vegetarianos—, cambiando las prioridades vitales —más consumo cultural y menos trabajo— e introduciendo prácticas «saludables». No se trata solo, ni

principalmente, del animalismo, sino de una potente corriente de opinión y práctica de vida que reivindica una auténtica revolución de usos y costumbres.

No es de una gran perspicacia suponer que este movimiento social responde de forma mediata a la insostenibilidad del medio ambiente si continúa la actual cadena alimenticia en el planeta y, aunque no se formule explícitamente, también a otra insostenibilidad más evidente: o se cambian los estilos de vida o los sistemas públicos de salud quebrarán y no podrán atender la demanda cada vez mayor por enfermedades cuya etiología se encuentra en los modos patológicos de vivir. Esa «economía compasiva» —en la vertiente explicada por Wayne Pacelle en *The humane economy*— está creando tendencias que demandan atención y que aún no la están obteniendo en los mercados occidentales. Son tendencias que incluso se descalifican por supuestamente excéntricas, pese a que disponen de un potentísimo racional y una lógica aplastante y a que ofrecen respuesta a males de nuestro tiempo.

El aumento de la esperanza de vida —que, por ejemplo, en España es altísima— a razón de dos años más por década, nos enfrenta a nuevas aspiraciones, siendo la más extendida la que propugna el desiderátum de «morir sanos». Pues bien, la industria de la alimentación, el sector de la distribución, el sector ganadero y agrario, el textil y otros conexos están directamente concernidos por esta potente tendencia «compasiva» que siéndolo aparentemente hacia los animales de consumo alimenticio, lo es, en el fondo, hacia nosotros mismos. Es desolador, sin em-

bargo, comprobar cómo los sectores que proporcionan productos o prestan servicios y que están concernidos por estas nuevas tendencias se resisten a ellas y hasta tratan de eludirlas. Su reputación se mantiene todavía, pero, indefectiblemente, se verá mermada en el corto plazo si no asumen estas lógicas colectivas que impactan en el mercado de manera progresiva y sostenida.

La reputación requiere de la sociología prospectiva y de la evaluación frecuente de los valores que socialmente se van renovando e imponiendo a los anteriores. La reputación consiste, también, en la capacidad de anticipación de las inquietudes de los ciudadanos y, en todo caso, en la coincidencia de la oferta con la demanda, sin que se produzcan distorsiones o gaps entre la una y la otra. Es cierto que esta adaptación procura dos fenómenos empresariales cada día más desafiantes: el de la ansiedad ante la imprevisibilidad de las reacciones sociales —quizás lo que ocurre en la política podría ser utilizado como espejo por las empresas— y el síndrome de la fugacidad —precoz obsolescencia— de las políticas comerciales, de las líneas de producto o de la gama de servicios. Vivimos —de acuerdo con la liquidez del tiempo actual, según las tesis del sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman— en un mundo sin referencias estables. El sentido de la anticipación a través de la inteligencia empresarial —que es la que se conecta con el mundo del conocimiento multidisciplinar— es clave para que los grupos de interés reconozcan a sus compañías y entidades una contemporánea reputación.

INTRODUCCIÓN

¿Y por qué no políticos colaborativos?

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA

Hasta hace relativamente poco tiempo el ejercicio de la política tenía reminiscencias bélicas, de inevitable confrontación y de enfoque partidista. El paradigma guerrero de la política se inspira en Clausewitz, según el cual «la guerra es la continuación de la política por otros medios», afirmación que aproximaba el conflicto armado con la actividad política, estableciendo entre el uno y la otra un nexo permanente. Y aunque todavía persisten teorías sobre el carácter esencialmente antagonista de la política, lo cierto es que, como ha ocurrido en otros ámbitos, la realidad social obliga a superar esos modelos tradicionales y adoptar otros en consonancia con la expresión democrática de los ciudadanos, que pide a los dirigentes que desarrollen sus funciones públicas con criterios transaccionales y colaborativos.

Los atributos deseados en los nuevos políticos, además de algunos de carácter generacional, son bien diferentes a los que definían los antaño liderazgos fuertes y personalistas, extremadamente ideologizados y apoderados más por los aparatos de los partidos que por las instancias representativas. En la política ha ocurrido en

cierta manera como en la empresa. Los gestores han de ser, especialmente después de la gran recesión, referentes de unos valores que se consideraban blandos y que hoy resultan imprescindibles: integridad, capacidad de dirección de equipos, accesibilidad, aptitud para la comunicación, empatía, transparencia... La empresa ha dejado de ser solo un negocio para convertirse en un proyecto social y económico en constante desarrollo, y el empresario tiene que ser ahora un primero entre iguales que asuma con fuertes criterios éticos la responsabilidad del liderazgo.

Cuando las sociedades democráticas votan como lo hacen las occidentales hay que extraer lecciones que interpelan a la clase dirigente. La pluralidad de opciones con representación parlamentaria no es sinónimo de ingobernabilidad, sino un desafío que los electores lanzan a sus políticos para que abandonen la interpretación bélica de la política y la transformen en un ejercicio de ponderación de intereses diversos hasta integrarlos en políticas transversales e inclusivas. El recurso, muy común, de confundir la pluralidad con el desgobierno representa mucho más un síntoma de impotencia que un análisis adecuado de la realidad. La descodificación de los mensajes que envían las urnas requiere, por lo tanto, una reconexión con las aspiraciones sociales que evitan la concesión de poderes absolutos y los diversifican para sortear los procesos de decisión excluyentes.

El nuevo paradigma de la política —y, en cierto modo, de otros ámbitos— ha mutado el diccionario que se utilizaba en ella. Aunque persiste el contraste de modelos

sociales e ideológicos, el eje izquierda/derecha ha adquirido unas tonalidades mucho menos antagonistas y las diferencias sociales se manifiestan en expresiones poco convencionales. Así la «gente» se ha convertido en un concepto sociopolítico con significaciones distintas a las anteriores, puramente coloquiales; los «de arriba» y los «de abajo» nombran ahora las precedentes clases sociales, y el empoderamiento ciudadano describe las facultades que hoy reclaman los electores para hacer frente, individual y colectivamente, a los poderes públicos. El laicismo, la globalización en la comunicación y la digitalización en la economía son fenómenos que remiten también a una nueva política a la que se apela pero que no se define, que no acaba de salir del terreno conceptual de la entelequia.

La nueva política, en lo que tiene de aspiración, no puede confundirse con fenómenos que en absoluto son históricamente nuevos, como la emergencia de populismos —nacionalistas, de izquierda o de derecha—, pero tampoco con manifestaciones preocupantes de xenofobia o rechazo al extranjero ni, menos aún, con expresiones violentas.

La nueva política se fundamenta en un renovado esquema de valores cuyo común denominador se contendría en la palabra colaboración. Por eso, los políticos están obligados a ser colaborativos entre sí para servir con fidelidad a unas sociedades que han adoptado actitudes colectivas que reclaman su protagonismo mediante la exigencia de políticas eficaces, éticas, transparentes y que amparen el mayor número posible de legítimos

intereses, más allá de tratos de favor o concesiones de carácter ideológico. De ahí que la corrupción provoque un rechazo radical, que la *partidización* de las instituciones suscite una crisis de confianza en sus decisiones, que las imposiciones religiosas repelan a la ciudadanía y que la ausencia de empatía con las lacras sociales que han provocado la crisis y que causan los conflictos internacionales sea duramente combatida por una ciudadanía que se ha artillado con asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y movimientos diversos que contestan a las grandes infraestructuras del poder convencional.

España se encuentra en el tránsito de la vieja a la nueva política. Los recientes procesos electorales están lanzando un mensaje tan obvio que causa perplejidad que resulte inaudible para la clase dirigente.

Se trata de un mensaje fácil de interpretar: hay que transformar una concepción bélica de la política —paradigma del siglo pasado— por otra plenamente colaborativa que, manteniendo las diferencias de opinión y valoración, responda a las necesidades y aspiraciones de la sociedad y las integre. Desde esta perspectiva, resulta coherente comprobar cómo en muchos países democráticos europeos los gobiernos de coalición e integración de ideologías diferentes son la regla y no la excepción. De ahí que haya que volver a mirar a Europa, como aconsejaba Ortega, para sanar nuestros males y entender que, pese a las resistencias de los más numantinos, se impone la transacción, el pacto y la colaboración. La alternativa a ello es el fracaso.

POLÍTICA

América Latina... en busca de océano

Claudio Vallejo
Director senior del Latam Desk
en LLORENTE & CUENCA España

Con un breve intervalo de poco más de dos semanas, van a tener lugar en territorio americano dos encuentros internacionales de gran relevancia para la región: por un lado, la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, que tendrá lugar en Cartagena de Indias los próximos 28-29 de octubre, y por otro lado la Cumbre de la APEC, Foro de Cooperación Asia Pacífico, que se celebrará en Lima del 17 al 19 de noviembre.

Curiosamente, cada uno de estos encuentros internacionales tienden a proyectar su «mirada» e influencia sobre un mar común, una masa océana que sirve de punto de encuentro de sus respectivos intereses, atlánticos en el primer caso y pacíficos en el segundo.

¿Hacia dónde mirar?

La entrada de América Latina no ya en un profundo cambio de ciclo sino en un manifiesto cambio de época nos permite reflexionar sobre hacia dónde puede dirigirse el subcontinente en la búsqueda del mayor apoyo

y colaboración. Puede, por un lado, orientar sus pasos hacia sus socios naturales, tradicionales o históricos, como algunos les llaman, que tienen de orilla común el océano Atlántico, con España liderando la relación. Por otro, puede conceder crédito a los nuevos socios, los de la cuenca del Pacífico, protagonistas del crecimiento en infraestructuras y energía de los últimos años en la región y «culpables» de su ralentización en cuanto enfrían sus inversiones.

Quizá plantear esta dicotomía no sea acertado en términos prácticos, pues los países latinoamericanos siguen necesitados, hoy más que nunca, de inversiones y apoyos, no importa de la zona geográfica de dónde vengan. Sin embargo, en términos de geoestrategia, será bueno saber desde dónde podrá llegar la mayor influencia y sobre qué bases se diseñará el futuro de la región.

Si estamos listos para «cambiar de época» en el ámbito latinoamericano, qué buen momento para estos encuentros internacionales al más alto nivel, donde se pondrá de manifiesto la realidad de cada orilla, cartagenera o limeña...

25 años de Cumbres Iberoamericanas

Desde aquellos días en Guadalajara, México, por el año 1991, cuando se realizó la primera Cumbre Iberoamericana, foro pionero en la región, nadie podría haber asegurado que este periódico encuentro de jefes de Estado y de Gobierno llegara a alcanzar su vigésima quinta celebración. Como bien mencionó el anterior secretario general

iberoamericano, Enrique V. Iglesias, «casi un cuarto de siglo de Cumbres anuales continuadas no deja de ser un logro destacable, cuando en el mismo periodo de tiempo el sistema de Estados Interamericano, el más antiguo colectivo político de las Américas, convocó en ocho oportunidades a sus Jefes de Estado».

Definitivamente, América Latina no es la misma ahora que por aquel entonces. Han tenido que pasar una «década perdida», una «década dorada» y el inicio de una década aún a falta de bautizar para conformar una realidad que ya es más autónoma en su relación con Europa. Ahora se cuenta con organizaciones como CELAC o UNASUR, que no aceptan presencias externas a la región, y aparecen otros bloques económicos de países con intereses muy variopintos, como el Mercosur, la Alianza del Pacífico o incluso el Alba, en horas bajas.

En este contexto, el proceso de renovación de las Cumbres Iberoamericanas, iniciado en Cádiz y culminado en Veracruz, ha transformado el funcionamiento de estos encuentros, sobre la base del informe Lagos. El resultado ha permitido cambiar la periodicidad en la celebración de las Cumbres, concentrar las prioridades y pensar que el KPI o medida del éxito de este tipo de actividades es la cooperación. A veces tienen que venir los de fuera para otorgarnos crédito: es lo que se produce en el ámbito de la cooperación Sur-Sur, en la que las Naciones Unidas reconocen el liderazgo iberoamericano en esta materia, que supone el intercambio de recursos, tecnología y conocimiento entre países en desarrollo, con más de 7.500 proyectos desde el 2007.

Con este bagaje, es difícil no coincidir con la actual secretaria general iberoamericana, Rebeca Grynspan, que definió a los presidentes que organizaron la primera Cumbre como «verdaderos adelantados a su tiempo, habiendo pocos ejemplos de diálogo ininterrumpido entre decenas de países a lo largo de un cuarto de siglo».

El enfoque de las Cumbres ha rotado claramente hacia el futuro: emprendimiento, jóvenes y educación, así como gran cantidad de programas, becas y acuerdos de colaboración que, organizados por la SEGIB, se suceden en el tiempo, aunque con poco conocimiento del público en general, con un gran impacto en la joven población latinoamericana. Un ejemplo paradigmático es el recién bautizado «Campus Iberoamérica», un verdadero programa Erasmus de la región centrado en la movilidad académica de la zona, en el que participan más de 500 universidades y del que se esperan más de 200.000 movilidades para el 2020.

Como sucede en otras ocasiones, es el Encuentro Empresarial, paralelo a la Cumbre, quien baja a tierra el planteamiento político y las declaraciones grandilocuentes. En esta edición, son numerosos los líderes empresariales que ya han comprometido su presencia en el evento, sin duda conscientes de que el mercado iberoamericano, conformado por 600 millones de personas —un 10% de la población mundial— y con una fuerza económica que equivaldría, en su conjunto, a la tercera economía del mundo, es un mercado que requiere atención y cuidadoso seguimiento.

A pesar de los vaivenes que tradicionalmente sacuden la región en términos de crecimiento y desarrollo, los empresarios iberoamericanos no quieren ahora dejar de poner sobre la mesa de debate los temas que verdaderamente les preocupan. Tal y como Luis Alberto Moreno, presidente del BID, señalaba recientemente, las preocupaciones del empresariado se orientan a cómo fomentar la innovación en las pequeñas y grandes empresas, cómo aumentar el comercio y la inversión entre los países iberoamericanos, cómo educar a los que van a ocupar los empleos del futuro o, en definitiva, cómo enfrentar la revolución tecnológica en la que nos encontramos inmersos.

Economía, desarrollo e inversión son los términos claves en la nueva relación iberoamericana. Estos elementos se ven entrelazados por una argamasa de valores, principios e historia común que añade a una simple relación mercantil un elemento diferencial como es la creación de ese «espacio iberoamericano», formado por personas y por lo que estas crean: empresas, instituciones, etc., tan real como la vida misma.

La mirada hacia el Pacífico

Frente a este contexto atlántico que con tanta fuerza se representa en el formato de las Cumbres Iberoamericanas, no podemos olvidar que, desde hace ya algunos años, otras fuerzas expansivas han ejercido su influencia sobre América Latina con desigual efecto.

Las economías asiáticas, lideradas por China, se han visto beneficiadas por la interconexión que proporciona la cuenca del Pacífico para ver en la costa oeste americana, desde Tijuana hasta Tierra de Fuego, una amplia «cabeza de playa» que permita un cómodo desembarco en el conjunto de la región.

Y China no perdió su oportunidad. Desde la entrada del gigante asiático a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001, las relaciones comerciales con América Latina fueron creciendo de manera exponencial, protagonizando un momento de explosión en el comercio entre ambos territorios. En unos años, China se convirtió en el segundo socio comercial de la región, solo superado por Estados Unidos. La demanda de materias primas fue una de las palancas del crecimiento, muy relevante para algunos países latinoamericanos con importantes reservas de hidrocarburos, minerales y productos agrícolas listos para la exportación.

Tal ha sido la influencia y la conexión entre ambos territorios que, sorprendentemente, la mayoría de los analistas coinciden en señalar una «sincronización del ciclo económico del gigante asiático con América Latina», como bien señalan los expertos de la CEPAL. De esta manera, el crecimiento chino iba aparejado con el despegue de las economías latinoamericanas y, por ende, el «enfriamiento» chino no podía provocar otra cosa que el «resfriado» latinoamericano. Y esto es exactamente lo que viene sucediendo desde finales del 2012, una desaceleración de la economía china, agravada con una caída de los precios de los productos primarios en los merca-

dos internacionales. De acuerdo con las referencias de la OCDE, los datos de comercio durante el 2015 marcan claramente esta tendencia de caída de las exportaciones hacia China por parte de la mayoría de los países latinoamericanos por primera vez en muchos años.

En este nuevo escenario de marcada incertidumbre es donde el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, la Cumbre de la APEC, se reúne en Lima los próximos días 17, 18 y 19 de noviembre. A la APEC, como mecanismo de cooperación económica, le preocupa el desarrollo del comercio, las inversiones, la cooperación técnica y todo lo que pueda generar riqueza para sus 21 países miembros, todos ellos ubicados en la cuenca del Pacífico.

Sin duda alguna, los países latinoamericanos participantes, Perú, Chile y México, junto con muchos otros que pueden beneficiarse indirectamente, estarán ávidos de recibir toda la cooperación y apoyo que puedan proporcionarles actores mundiales, con China a la cabeza, seguida de países no menos importantes como Rusia, Japón, Corea del Sur o Australia desde el lejano Pacífico, y otros más próximos e influyentes como Estados Unidos y Canadá.

En sus 27 años de historia será la cuarta vez que la APEC se reúne en territorio latinoamericano, y Perú no ha querido desaprovechar la oportunidad para señalar como tema central de esta Cumbre la importancia del «crecimiento de calidad y el desarrollo humano» que permita el crecimiento económico, pero también de la erradicación de la pobreza. Es curioso que esta inequidad que se pretende corregir no solo sea propia de los países

latinoamericanos, sino factor común de la mayoría de los países de esta amplia cuenca del Pacífico.

Esta convocatoria de la APEC, por tanto, no puede ser más interesante, tanto por el contexto como por la elección del lugar y las expectativas que se están generando en torno a ella, que se encuentran en muy altos niveles.

¿Pacífico o Atlántico? Quizá no sea necesario elegir...

Esta doble convocatoria internacional, con eventos que coinciden en el tiempo pero que presentan intereses y áreas de influencia tan dispares, podría llegar a plantear para algunos países latinoamericanos la disyuntiva de tener que elegir entre mirar al Atlántico, tradicional cuenca de relación, o volver la vista al Pacífico, de donde soplan los nuevos tiempos.

Nada más lejos de la realidad. Si América Latina ha demostrado en algún momento su verdadera fuerza, esta le viene por su dinamismo y capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, sin prejuicios históricos ni referencias obsoletas, respetando valores e intereses comunes, pero también abriéndose a nuevas oportunidades, vengan de donde vengan.

Habiendo superado el «América para los americanos» de la doctrina Monroe, ahora sería de pésimo gusto hablar de una América para los Atlánticos o una América para los Pacíficos, cuando esta América Latina está siendo capaz de mirar a ambos lados con la habilidad y coraje de «pescar en ambos océanos».

La joven población latinoamericana y las empresas e instituciones que esta crea continúan siendo un foco de atracción de inversiones y nuevos proyectos, y los árboles de la coyuntura actual no van a impedir ver el bosque de una región donde es posible hacer negocios aquí y ahora. Los cientos de compañías, líderes empresariales y políticos que van a participar en los encuentros empresariales de Cartagena de Indias y Lima ya lo saben.

Una Europa fragmentada frente a una crisis de liderazgo

Tomás Matesanz
Director general corporativo de LLORENTE & CUENCA

José Isaías Rodríguez
Consejero senior de LLORENTE & CUENCA

¿Qué está ocurriendo? ¿Cómo se enfocan los problemas? ¿Qué soluciones hay? ¿Por qué no se actúa? ¿Para qué sirven nuestros dirigentes?

Cuando una sociedad se plantea este tipo de interrogantes no es por trivialidad. Es fundamentalmente debido a una situación en la que considera que no solo no se avanza, sino que se retrocede, cuando además, ante la evolución de los acontecimientos, la impresión dominante es que si no se toman decisiones todo puede ir a peor.

No es bueno tener conciencia de mucho y acción de nada. ¡Hay un problema aquí! ¡Allí otro! Así hasta una multiplicidad de dificultades, a cual más urgente, sin que, finalmente, se actúe de manera concreta.

Pero, ¿cómo actuar definidamente cuando no se tiene la visión de conjunto? ¿Cómo resolver la parte sin darle un enfoque al todo en el que se inserta? ¿Sabemos lo

que queremos hacer juntos en función de nuestras necesidades?

La precisión con la que la Real Academia Española (RAE) define los términos de nuestra lengua permite enmarcar con certidumbre lo que percibimos del contexto que nos rodea. He querido encontrar una sola palabra que, a mi juicio, trasladase con su significado la situación, el estado, hoy, de la Unión Europea. Varias han aparecido en el frontispicio de la reflexión: crítico, convulso, delicado, perplejo, confuso, alterado, desencantado, crispado, conmocionado, difuso, desorientado, turbado, desconcertado, aturdido, oscuro.

Todas y cada una de ellas podrían ser adjudicadas a dicho estado. Es tal la riqueza de una lengua hablada en el mundo por cuatrocientos millones de personas que no es fácil la elección. Probablemente, la que mejor exprese lo que acontece a los ojos de los ciudadanos, europeos y de fuera de Europa, sea confuso.

No son tiempos fáciles los que le ha tocado vivir a la integración de Europa en el 2016. Es verdad que no todo se debe a lo ocurrido este año. Sin embargo, en él han confluido grandes cuestiones. Algunas venían de antes, aunque se agravan; otras han aparecido. Grecia, refugiados, seguridad, terrorismo, falta de impulso económico, debilidad de la eurozona y, por último, el Brexit. Es un menú lo bastante cargado como para que produzca indigestión.

Al inicio del discurso sobre el estado de la Unión[1] pronunciado ante el pleno del Parlamento Europeo el pasado 14 de septiembre, Jean Claude Juncker, presidente de la Comisión Europea, dijo que la UE atravesaba una «crisis existencial».

Por lo general, en el ser humano, generalmente, este tipo de crisis se plantean al alcanzar la mitad de la expectativa de vida que se tiene. Es la llamada crisis de los 40, que en realidad abarca un periodo que va hasta los 60. En este espacio de tiempo suele producirse un cuestionamiento de carácter vital, unido a cambios propios de la evolución biológica.

Considerando que en 2017 celebraremos el sexagésimo aniversario de la firma de los Tratados de Roma —punto de inflexión en el devenir de la construcción de una Europa unida— podría asimilarse la crisis señalada por Juncker a esla crisis existencial propia de la edad.

Sin embargo, no es la edad lo que afecta a la Unión Europea. No: es todavía muy joven en la noche de los tiempos. Una noche oscurecida por enfrentamientos y guerras y que, gracias a un proyecto integrador, vive con la luz del mayor periodo continuado de paz y prosperidad de la historia. Algo que los más jóvenes, probablemente, no alcanzan a valorar, ya que consideran que es una constante que les viene dada en la formulación de su esquema de vida.

La Unión Europea necesita recuperar lo mejor de sí misma. Es decir, la identidad que la caracteriza y que está

1 State of the Union 2016 / European Commission: ec.europa.eu/priorities/state-union-2016_en

sustentada por los valores que defiende y promueve, con el fin de construir un modelo de convivencia basado en la paz y en la prosperidad.

La ciudadanía que conforma la Unión tiene que ser el núcleo de las preocupaciones de sus líderes.

Unos líderes a la escucha, dispuestos a asumir sus responsabilidades y que, ante los desafíos a los que se enfrentan, tienen que ir más allá del horizonte de su mandato. Muy probablemente sus decisiones tendrán un coste político, ya que su envergadura lo requiere. Pero no es posible recuperar la identidad existencial de la Unión Europea mirando permanentemente al rédito electoral, necesariamente cortoplacista, de sus actuaciones, sin la determinación y el coraje suficientes para adoptar decisiones que no pueden aplazarse en un contexto global que gira constantemente.

Unos líderes que sirvan de referencia por los principios de ética y transparencia que inspiran sus actos, y por exhibir siempre una fuerza indestructible, a pesar de las adversidades a las que se enfrenten.

Unos líderes que hablen un lenguaje comprensible para esos hombres y mujeres a los que quieren convencer de lo bien fundado de sus propósitos, en función de sus expectativas. Por ejemplo: ¿acudir a acrónimos como «SOTEU» es la mejor manera de hacerse entender? ¡Qué razón tenía Dámaso Alonso! Acertó cuando, en uno de sus poemas, publicado en agosto de 2003, denunciaba que la invasión sofocante, opresora, de las siglas en nuestra lengua es de una vigencia singular.

Unos líderes visionarios que anticipen los cambios a los que se enfrenta un mundo en permanente evolución, impulsada por las tecnologías de la información y la comunicación, y en el que la multiculturalidad de rostro humano ha venido para quedarse.

Lukas Tsoulakis publicó una interesante reflexión el pasado junio sobre la Europa que queremos[2], que yo comparto. Sin embargo, pienso que, ante el tamaño de los desafíos que el proyecto europeo tiene, debería plantearse más bien cuál es la Europa que necesitamos. Es decir, de qué carecemos y, por tanto, cómo pensamos satisfacerlo sin la compañía peligrosa de la autocomplacencia, el ensimismamiento, la división o los populismos, y sin descargar en la omnipresente Bruselas, como si se tratase de algo con lo que no se tiene relación, los males de nuestras incapacidades.

En la extraordinaria biografía que Roy Jenkins (antiguo presidente de la Comisión Europea y canciller de la Universidad de Oxford hasta su muerte) escribió sobre Winston Churchill, un libro de apasionante lectura, destaca una frase de esta figura icónica de la historia moderna: «la seguridad y la prosperidad de Europa residen en su unidad».

2 Unión europea: ¿Qué Europa queremos? | Opinión | *EL PAÍS* (elpais.com).

Crisis del Mercosur: presidencia *pro témpore* de Venezuela

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente de S/A LLORENTE & CUENCA

Pablo Abiad
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Argentina hasta diciembre de 2016

Juan Carlos Gozzer
Director general de LLORENTE & CUENCA Brasil

El Mercosur está atravesando una de sus crisis políticas más complejas desde su fundación hace 25 años. Es manifiesto que el Cono Sur está mutando a nivel político. Con la victoria de Mauricio Macri como presidente en Argentina y el *impeachment* a Dilma Rousseff que dejó a Michel Temer como presidente en Brasil, nos encontramos ante un cambio de orientación política en la región y una nueva consolidación de la estructura de poder. Brasil, que fuera el gran jugador regional, se ve condicionado por el impacto que la destitución de Rousseff podría acarrear, tanto a nivel interno como externo. Rousseff está acusada de llevar a cabo maniobras fiscales para maquillar

el informe de las cuentas públicas de su gestión en 2014 y 2015 con miras a garantizar su reelección.

Ante esta situación, Latinoamérica se debatió entre el apoyo y el repudio al proceso, lo que llevó a divisiones internas en el Mercosur. En el primer grupo se encuentra Argentina, que calificó el juicio a Rousseff como un «proceso constitucional»; en el segundo caso se ubica Venezuela, que ha considerado la decisión del Senado brasileño como un golpe de estado. Por su parte, Uruguay ha manifestado sus dudas sobre el proceso, sin calificarlo de «golpe».

En el ámbito internacional, a lo antes mencionado se le suma la decisión de Uruguay, el pasado 29 de julio, de dejar el mandato del bloque al terminar su semestre presidencial. En ese momento, Venezuela, país al que le correspondía tomar el testigo en virtud del orden alfabético estipulado para la rotación de la presidencia, anunció al resto de socios que asumía el mandato, pese a que no hubo ningún acto de traspaso, como la tradicional cumbre de presidentes, y pese a la oposición de Argentina, Brasil y Paraguay, que consideran vacante la presidencia al señalar que Caracas ha incumplido los compromisos de adhesión al bloque y cuestionar la calidad de la democracia en el país caribeño. En tal contexto, estos desconocen las acciones y convocatorias surgidas desde Venezuela con impacto en el Mercosur.

De este modo, el bloque se ve inmerso en una parálisis institucional. Por el momento se debate la primacía entre los aspectos estrictamente formales del derecho

internacional y las buenas prácticas[3] *vs* el contexto político del momento y, por ende, la conveniencia ideológica de sus pares.

Aspectos formales *vs* aspectos políticos

De acuerdo con el tratado constitutivo y el tratado de Ouro Preto del Mercosur, la presidencia *pro témpore* se ejerce con dos condiciones: por seis meses y por orden alfabético. En el artículo 5, el protocolo de Ouro Preto señala que «la Presidencia del Consejo del Mercado Común será ejercida por rotación de los Estados Partes, en orden alfabético, por un período de seis meses».

Asimismo, las decisiones al interior del bloque se dan por consenso, lo que significa que basta con que uno no esté de acuerdo para que no se resuelva una situación. Los gobiernos de Paraguay, Argentina y el ejecutivo de Brasil sostienen que existe un «vacío» en el mandato del Mercosur porque según ellos no hubo consenso en la elección que por derecho correspondería a la nación de Bolívar.

¿Cuál es el debate de fondo? En términos económicos podría pensarse que estos tres vecinos estarían buscando la forma de captar la conducción del bloque regional en momentos en que el Mercosur y la Unión Europea ultiman detalles para alcanzar un tratado de libre comer-

3 No hubo traspaso formal al no haberse realizado ninguna reunión del Consejo, cumbre de jefes de Estado (protocolo habitual) o comunicación al respecto por parte de los otros países. Otro argumento es que el país no ha cumplido todos los requisitos para convertirse en un miembro permanente del bloque económico.

cio, para cuya consecución este semestre será clave en la negociación.

Los gobiernos de Mauricio Macri (Argentina) y Michel Temer (Brasil), principales países del organismo, quieren cambiar la línea de acción adoptada por el bloque económico en los últimos doce años, durante los gobiernos de Luiz Inácio Lula da Silva y Dilma Rousseff, que consideran más política que comercial. Impedir que Venezuela asuma la presidencia del Mercosur es el primer paso en esta dirección.

Por otra parte, los jefes de estado de la llamada «Triple Alianza» por el mandatario venezolano Nicolás Maduro cuestionan en sus discursos la calidad democrática del país caribeño. En su campaña electoral, acompañado por Lilian Tintori (la esposa del preso político venezolano Leopoldo López), Mauricio Macri anunció que de ser electo buscaría la aplicación de la «cláusula democrática» en el caso venezolano. En el momento de asumir la presidencia, el mandatario argentino reafirmó sus dichos.

Relaciones hemisféricas *vs* regionales

Con miras a estrechar los vínculos con los socios regionales e internacionales, Argentina se muestra y es percibida como un actor clave en la reactivación del regionalismo y del multilateralismo por el viejo continente. Esto se ve plasmado en las visitas de altos funcionarios de la Comisión Europea al país en los últimos meses. La más reciente, el pasado 22 de agosto, cuando el titular del Parlamento Europeo, Martin Schulz, se reunió con Mauri-

cio Macri y otros funcionarios del ejecutivo nacional y el poder legislativo.

Esta visita se suma a las de otros funcionarios del órgano ejecutivo de la UE, entre ellas la de Federica Mogherini, alta representante de Asuntos Exteriores y Política de Seguridad y vicepresidenta de la Comisión, y la de algunos miembros de la mesa directiva de la comisión de Asuntos Exteriores del Parlamento Europeo. Además, asistieron a los encuentros que el presidente argentino, junto con la Canciller Susana Malcorra, tuvo con autoridades de la Unión Europea el pasado mes de julio en el marco de su gira por Bruselas.

Con el cambio de gobierno el bloque europeo pareciera haber encontrado en la nueva administración de Mauricio Macri un interlocutor estable, no solo para otras partes del mundo sino también para sus pares regionales, más aún en el contexto de incertidumbre que supone la crítica situación que atraviesa el Mercosur y el gobierno de Temer en la otra potencia regional, Brasil.

Estos encuentros tienen como propósito agilizar mecanismos para avanzar en la concreción de un acuerdo entre el Mercosur y la Unión Europea, postergado desde hace 20 años, a la vez que estudiar alternativas para potenciar las inversiones y el empleo. El principal objetivo a corto plazo es ultimar las negociaciones comerciales entre ambos bloques.

En este sentido, en su visita Schulz resaltó el rol de Argentina para avivar la toma de decisiones en pos de destrabar el proceso de negociación orientado a lograr una asociación que incluya el libre comercio entre am-

bos organismos internacionales. Sin embargo, para poder concretar el acuerdo deben cumplirse dos condiciones: que los Estados miembro del Mercosur se alineen y definan la nueva conducción del bloque, y que el bloque europeo avance hacia una resolución más allá de la oposición de algunos de sus miembros —se trata aquí de las posiciones heterogéneas de los países de la UE en materia de protección de sus mercados, en especial el mercado agrícola.

Por su parte, la Unión Europea deberá considerar si se inclina por pactar como bloque o resuelve celebrar un acuerdo con las reservas que cada estado desee respetar según cada aspecto concreto. Estas decisiones quedarán a merced de la voluntad política en un momento en el que el bloque debe redefinir sus relaciones internacionales tras el anuncio de la salida de Gran Bretaña de la Unión.

En pos de alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, cabe destacar la visita del vicepresidente del Banco Europeo de Inversiones (BEI), Román Escolano, el próximo septiembre, y de la comisaria de Mercado Interno, Industria, Emprendimiento y Pymes, Elzbieta Biekowska, en diciembre. Mientras, Argentina está esperando el aval de los Estados Unidos para ingresar como miembro en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), un club de países en el que solo Chile figura como representación de América del Sur. Esta incorporación fue solicitada en junio por los ministros de Relaciones Exteriores y de Hacienda y Finanzas argentinos, Susana Malcorra y Alfonso Prat-Gay, respectivamente.

El gobierno de Estados Unidos es el más reticente a aceptar nuevos socios. Hasta el momento, se logró el aval del Reino Unido, Francia, Italia, Portugal, Chile y México. El proceso de adhesión no suele llevar menos de tres años y debe ser aceptado por los 35 países que agrupa OCDE, más la Unión Europea, por lo que Argentina necesita también el apoyo de todos los Estados miembro.

Esta situación se definirá a comienzos de octubre, cuando la misión del Fondo Monetario Internacional (FMI) ya haya pasado por Buenos Aires. Se estima que, tras la revisión del artículo IV, se levantará la moción de censura que pesa sobre el país desde principios de 2013 por la distorsión de los datos de crecimiento económico e inflación.

Asimismo, finalizado el proceso de *impeachment* de Dilma Rousseff, el gobierno de Brasil desea empezar el debate para revisar la regla de que cualquier acuerdo comercial cerrado por los países del Mercosur requiera el consenso entre los socios del bloque económico.

En la evaluación del gobierno de Temer, este mecanismo ha impedido las negociaciones comerciales entre Brasil y el resto del mundo. El gobierno brasileño también quiere cambiar la tendencia por la cual las negociaciones comerciales se realizan preferentemente a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Además de Macri, Brasil espera contar con el apoyo del presidente de Paraguay, el empresario Horacio Cartes, para llevar adelante estas modificaciones en el funcionamiento del Mercosur.

¿Qué sucede entonces con la «Cláusula democrática»?

El Protocolo asegura que la cláusula se puede aplicar «en caso de ruptura del orden democrático en alguno» de los Estados miembro del bloque regional. La aplicación de la norma prevé medidas que van desde la «suspensión del derecho a participar en los distintos órganos» del Mercosur hasta la cesación de los «derechos y obligaciones emergentes de esos procesos».

El documento explica que en caso de una ruptura del orden democrático, los demás miembros del bloque «promoverán las consultas pertinentes entre sí y con el Estado afectado», aunque, en caso de que esas conversaciones fracasen, los países «considerarán la naturaleza y el alcance de las medidas a aplicar, teniendo en cuenta la gravedad de la situación existente».

Sucede que en el interior del bloque no hubo consenso para aplicar la cláusula a Venezuela. La propuesta se encontró con la negativa de Uruguay y, dado que esta medida solo puede aplicarse por consenso entre los estados que integran el bloque, difícilmente prosperará. Por este motivo, desde Brasil, Paraguay y Argentina empujan para que Maduro no asuma la presidencia del bloque regional hasta que no dé vía libre al plebiscito revocatorio que exige la oposición.

Derechos humanos y calidad democrática, eje del debate

La potencia hemisférica, Estados Unidos, observa la situación al sur del continente y se involucra con pruden-

cia. Esta semana la portavoz del Departamento de Estado norteamericano, Elizabeth Trudeau, instó al gobierno de Nicolás Maduro a liberar al dirigente de Voluntad Popular, Leopoldo López. Desde la Organización de Estados Americanos (OEA), un conjunto de 15 países en el que está incluido Uruguay, llamaron a las autoridades venezolanas a continuar «sin demoras» el proceso de referéndum revocatorio contra el actual mandatario caraqueño. El grupo de países expresó su expectativa de que la consulta «contribuirá a una rápida y efectiva resolución de las actuales dificultades políticas, económicas y sociales» en Venezuela.

Por su parte, la presidenta del Consejo Nacional Electoral (CNE), Tibisay Lucena, anunció que la recolección de cuatro millones de firmas necesarias para convocar la consulta se llevará a cabo a fines de octubre, lo que impediría que esta se realice en 2016, como pide la oposición. Si el referéndum se realiza antes del 10 de enero de 2017 y Maduro pierde, habrá elecciones. Pero si se celebra después y el gobernante es revocado, será reemplazado por su vicepresidente, Aristóbulo Istúriz Almeida[4].

La inauguración de los Juegos Olímpicos fue la excusa para que los presidentes de los países fundadores del Mercosur, con excepción de Uruguay, se reunieran —se presume que para dialogar respecto a la crisis ve-

4 Se trata de un funcionario de libre nombramiento y remoción por el presidente de la República. No puede tener grado alguno de consanguinidad con este. También puede ser destituido por más de dos terceras partes de la Asamblea Nacional mediante una moción de censura. Si durante los seis años de periodo presidencial se aprueban mociones de censura a más de tres vicepresidentes, el presidente estará facultado de disolver el Parlamento.

nezolana— y propició, asimismo, la visita del secretario de estado de Estados Unidos, John Kerry, a Argentina y Brasil. La situación del Mercosur fue uno de los temas tratados en la reunión que el presidente en funciones, Michel Temer, y el ministro de Relaciones Exteriores brasilero, José Serra, tuvieron con Kerry durante la apertura del evento en Río de Janeiro.

Es menester, también, destacar otros dos factores que justifican las cautelas democráticas. Un descalabro venezolano tendría repercusiones para todo el norte de América del Sur. En especial para Colombia, en cuya pacificación Estados Unidos está más que empeñado. Además, de originarse disturbios en Caracas, el actual candidato del Partido Republicano a la presidencia de los Estados Unidos, Donald Trump, tendría otro argumento para castigar la política internacional de sus rivales.

La necesidad de consenso

Ante esta situación de eventual acefalía en el bloque, se propuso como alternativa crear una comisión de embajadores de países integrantes del Mercosur, que asumirían la presidencia semestral en lugar del país caribeño hasta que la dirección pase a Argentina. Si bien la situación se aleja de lo conocido, no sería la primera el traspaso del liderazgo regional sigue procesos que se salen de lo reglado.

Recordemos que entre 2013 y 2014, cuando Paraguay fue suspendido del bloque —lo que permitió el ingreso

de Venezuela—[5], el país caribeño estuvo al frente del Mercosur por un año. Uno de los motivos fue que los presidentes no se reunían, y por ende, la conducción del organismo no se renovó. Mientras tanto, Venezuela mantuvo el mandato sin que se cuestionara la formalidad, lo que demuestra que en aquellos tiempos lo político prevalecía sobre los estatutos.

Ahora, dos años más tarde, con la decisión de Uruguay de transferir la presidencia, Venezuela se ha encontrado con la resistencia de sus socios regionales para asumir el mando. Argentina, Brasil y Paraguay sostienen que por encima de la rotación semestral y alfabética está la obligación decidir indefectiblemente «por consenso», algo que hoy parece muy difícil.

En el marco de esta parálisis institucional, los delegados de los países fundadores buscan otros argumentos para justificar, desde el derecho, la incapacidad del país liderado por Nicolás Maduro para asumir la conducción. El pasado 12 de agosto se celebró una reunión de coordinadores de Argentina, Brasil y Paraguay en la que se analizó el nivel de cumplimiento de Venezuela de la normativa del Mercosur. En ella, técnicos de los gobiernos de estos países iniciaron el análisis de las 400 normas y 50 acuerdos que el país debe cumplir para ser socio pleno

5 En 2013, Paraguay, que a mediados de 2012 había sido suspendido del Mercosur por la destitución del expresidente Fernando Lugo tras un juicio político del Parlamento, aún no se había incorporado al bloque. Las presidentas Cristina Fernández de Kirchner (Argentina) y Dilma Rousseff (Brasil) tomaron la decisión de suspender a Paraguay, a la cual luego se sumó Uruguay con José Mujica como presidente. Ese cambio permitió que Venezuela —con la oposición del Senado paraguayo— ingresara al Mercosur como miembro pleno.

del organismo internacional, cuyo incumplimiento supondría la expulsión de Venezuela del mismo.

Se creía que esta situación se iba a definir el pasado 23 de agosto, cuando los coordinadores nacionales del bloque se congregaran nuevamente para buscar alguna solución a la presidencia *pro témpore* venezolana. Empero, la firme posición de Uruguay volvió a impedir el consenso, y, por consiguiente, Paraguay no pudo conseguir la exclusión de Venezuela (resultado que esperaba) y su desconocimiento pleno del liderazgo del bloque. El representante uruguayo se mantuvo firme en su postura ante la presión de Brasil, Paraguay y Argentina, evitando que la suspensión se hiciera efectiva.

Tras una dura reunión, el encuentro terminó sin avances concretos y la decisión se difirió por unos meses. Se consideró la idea de prorrogar hasta diciembre la decisión, lo que daría tiempo a Venezuela para cumplir con las exigencias planteadas en el protocolo de adhesión al bloque o daría margen para convocar un referéndum revocatorio. Por lo pronto, mientras la acefalía perdure, se diseñó un «calendario de reuniones» para tratar asuntos del interés de los socios.

Por su parte, la estrategia venezolana fue citar a una nueva reunión de coordinadores un día después. La convocatoria no permitirá alcanzar ningún tipo de consenso, sabiendo que solo contaría con la asistencia de Uruguay y Bolivia, pero sentaría un precedente en su intención de hacer uso de su condición de presidente *pro témpore* del bloque y exponer aún más la división que se encuentra en su interior.

Según informa un comunicado de la cancillería brasilera[6], a la fecha faltan por ser adoptados por el país caribeño acuerdos de suma importancia como el de Complementación Económica (ACE) nº 18 de la ALADI, el Acuerdo sobre Residencia para Nacionales de los Estados Partes del Mercosur, de 2002, y el Compromiso con la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos del Mercosur, que fue firmado en 2005[7].

El pasado 17 de agosto, después de reunirse con líderes de la oposición en Venezuela, el Ministro de Relaciones Exteriores de Brasil, José Serra, manifestó nuevamente que el país no cumplía con los requisitos para unirse al bloque comercial, incluyendo el de no incurrir en la violación de los derechos humanos. Añadió, además, que Brasil está negociando con otros países una fórmula para que el trabajo del bloque se lleve a cabo hasta enero, cuando será el turno de Argentina de asumir la presidencia. Otra de las propuestas que se evalúan es la posibilidad de bajar la posición de Venezuela en la organización para evitar que Nicolás Maduro asuma de facto el cargo.

Entretanto, ya se cumplió el plazo para que Venezuela se incorpore formalmente como presidente de Mercosur. Por su parte, desde el país caribeño rechazan la suposición de un incumplimiento en los compromisos asumidos y destacan que han igualado y en la mayoría de

6 http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/notas-a-imprensa/14596-estado-da-implementacao-do-protocolo-de-adesao-da-venezuela-ao-mercosul

7 Cabe destacar que en septiembre de 2013, Venezuela abandonó el sistema interamericano de justicia. A partir de entonces, la Corte Interamericana de DDHH perdió su jurisdicción sobre Caracas.

los casos superado al resto de Estados miembro en la incorporación de gran parte del compendio normativo del bloque a su fuero interno.

Asimismo, la República Bolivariana de Venezuela acusa a Argentina, Brasil y Paraguay de conformar una «Triple Alianza»[8] para atacar a su país, haciendo «prevalecer preferencias políticas e ideológicas neoliberales por sobre los intereses de los pueblos y sus procesos de integración».

Mientras que los tres países fundadores del bloque regional intentan avanzar en una solución para el normal funcionamiento del sistema de integración, Venezuela ya asumió el traspaso. Desde el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores de Venezuela se hizo público el calendario preliminar de actividades para lo que queda del 2016, en donde Caracas es anfitriona de la mayoría de las reuniones y actividades.

El papel del mediador

Ante la resistencia para que Venezuela continúe, los delegados de Brasil y Paraguay, en su búsqueda de sumar argumentos para desconocer la legitimidad de la presidencia venezolana, incrementan la presión sobre Buenos Aires y Montevideo. Por su parte, apelando a uno de los principios que inspiran a los estados al arreglo pacífico

8 En referencia a la coalición conformada por Argentina, Brasil y Uruguay contra Paraguay en la guerra conocida como de la Triple Alianza, ocurrida a mediados del siglo XIX.

de sus controversias[9], Argentina estaría analizando la posibilidad de una mediación papal en el asunto.

A mediados de agosto, la canciller argentina, Susana Malcorra, en declaraciones brindadas a la prensa, hizo trascender que se estaría avanzando en el armado de un mecanismo que permita la intervención del Vaticano para destrabar la situación del bloque regional. La intención sería concretar una mediación papal, en la que Francisco actuaría como intermediario para lograr un diálogo entre el gobierno y la oposición en Venezuela. De aceptar, el mediador estaría facultado para proponer a las partes una base de acuerdo sin carácter obligatorio. Es decir, teniendo en cuenta las posiciones de las partes, presenta una propuesta para el arreglo de la controversia sobre la que aquellas tendrán que pronunciarse, y a partir de dicha propuesta, tratará de lograr el acuerdo entre estas.

Tras el acercamiento logrado entre Estados Unidos y Cuba, el Santo Padre podría volver a recuperar un rol protagónico en la diplomacia regional. De concretarse, sería la segunda vez que países del Cono Sur abrazan la mediación papal desde la resolución del conflicto fronterizo en el canal de Beagle entre Argentina y Chile con la intermediación del papa Juan Pablo II en 1978.

---

9 De acuerdo al Derecho Internacional Público, los estados, como soberanos, pueden recurrir a la negociación, a los buenos oficios, la mediación, la investigación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial o a organizaciones internacionales regionales o universales para dirimir sus conflictos de manera pacífica. Los partes pueden elegir cualquiera de los mecanismos existentes para la solución pacífica de las controversias, sin que ninguno prevalezca sobre el otro.

Si bien la Santa Sede se expresó su predisposición a contribuir al diálogo, formalmente el Vaticano no ha recibido ninguna petición especial para mediar en el conflicto, tampoco a través de la nunciatura ni de la secretaría de estado, según informó el padre Federico Lombardi, vocero de la Santa Sede, a finales de julio.

Sin embargo, ante la incertidumbre sobre qué nación y desde cuándo debería asumir la conducción, se potencia la alternativa de un tercero neutral para resolver la parálisis institucional del bloque. De esta manera, la decisión final no acarrearía un costo político para ninguno de los Estados fundadores, sobre todo para Argentina, donde Macri se deslindaría del peso de tener que adoptar posiciones más duras.

Por el momento, los Estados fundadores (con la excepción de Uruguay) se mantienen en su postura de desconocer a Venezuela como interlocutor válido para las acciones del bloque, motivo por el cual se optó por avanzar, sin su participación, en las negociaciones con la Unión Europea y con la Alianza del Pacífico. En este sentido, en la última reunión de coordinadores se decidió que Uruguay coordinará las negociaciones con el bloque europeo, mientras que Paraguay se encargará de las gestiones para vincularse con la bloque del Pacífico. De esta manera, Venezuela ostenta una presidencia simbólica del Mercosur, al tiempo que Montevideo permanece como sede.

En resumen, el estado actual de situación pareciera presentar tres escenarios a futuro para lograr una salida a este estancamiento: convalidar el incumplimiento de

Venezuela del protocolo de adhesión al bloque y lograr de esta manera su exclusión, dejar transcurrir tres meses hasta que le corresponda a Argentina asumir la conducción del organismo, o bien invocar formalmente la intermediación de la Santa Sede en el conflicto.

Cuba, tres grandes retos y un destino

Joan Navarro
Socio y vicepresidente de Asuntos Públicos
de LLORENTE & CUENCA

Pau Solanilla
Director general para Cuba
en LLORENTE & CUENCA

Nunca un país tan pequeño concentró tanta atención y pasión a nivel internacional. Cuba ejerce una atracción difícil de describir, es una isla que tanto por su posición geoestratégica como por su historia pasada y presente, está llamada a ser protagonista en los próximos años. El deshielo de las relaciones con los EE. UU. y el histórico viaje del presidente Obama a La Habana el pasado mes de marzo inauguraron una nueva etapa en las relaciones bilaterales, así como en relaciones de Cuba con el resto del mundo. Todo ello, y la necesidad de abrir su economía a la inversión extranjera, está generando nuevas dinámicas internas y externas que hacen que la isla vuelva a centrar la atención del mundo político y económico internacional.

Asistimos a un tiempo nuevo que ha generado muchas expectativas tanto dentro como fuera del país, pero

a pesar de los muchos obstáculos y las previsibles tensiones en este complejo proceso, la apertura, modernización y liberalización de su economía es un proceso sin marcha atrás, que deberá hacer frente a tres grandes retos.

En primer lugar, el relevo generacional. Los líderes revolucionarios, con los hermanos Castro al frente, tienen por razones biológicas que dar paso a una generación de líderes políticos nueva. Un relevo nada fácil, puesto que el régimen cubano no se caracteriza por diseñar procesos lineales y transparentes. El proceso y el momento de la toma de decisiones han sido siempre impredecibles y no están exentos de sorpresas. El propio presidente Raúl Castro ratificó en el VII Congreso del Partido Comunista cubano la fecha de ese relevo, el año 2018, inaugurando la carrera de adivinación sobre quién le sucederá. Desde el exterior, siempre se intenta identificar, señalar e incluso influir en el posible sucesor, pero hay que ser prudentes en las afirmaciones y los análisis, y quizás sea más probable pensar en una futura dirección de corte colegiada con alguna figura de prestigio al frente, que intente dar continuidad a los principios fundamentales socialistas, pero que transite hacia una nueva forma de gobernar más acorde con los tiempos. Un proceso de transición política tranquila que intente conciliar los rasgos de un sistema cerrado con los de uno más participativo y plural, una decisión que, en todo caso, debe tomar el pueblo cubano de forma soberana y sin injerencias externas.

En segundo lugar, Cuba tiene un inaplazable reto de modernización y actualización económica. Su transición depende en gran medida de su capacidad de generar un

círculo virtuoso de crecimiento que genere riqueza y prosperidad para el pueblo cubano, removiendo las obsoletas bases de un sistema económico de otros tiempos. El pueblo cubano tiene derecho a dejar atrás sesenta años de excepcionalidad económica, restricciones y penurias para poder construir una economía social competitiva. El país podría transitar hacia un modelo económico sin renunciar a sus principios fundamentales —esto es, la igualdad y la redistribución de la riqueza— modernizando sus empresas públicas y potenciando el amplio sector cooperativo del país, las pequeñas y medianas empresas y los cuentapropistas (autónomos). Sin embargo todo ello requiere la introducción de criterios de eficacia y eficiencia, incentivos y autonomía de gestión, removiendo y actualizando el aparato burocrático que hace ineficiente y obsoleto una buena parte del sistema económico. El país tiene buenos ejemplos de sectores y empresas de éxito en el turismo, la biotecnología, los servicios sanitarios o la industria cultural, lo que supone una gran oportunidad para impulsar y gestionar otros sectores tractores de la economía, como el sector agroalimentario, la energía, los transportes o las infraestructuras.

Finalmente, el tercer gran reto de Cuba es explotar y poner en valor el enorme capital humano que tiene y genera el país. Si algo caracteriza a Cuba en relación con el resto de países en desarrollo, es precisamente la formación y la enorme creatividad de su población. Cuba ha demostrado a lo largo de las últimas décadas una capacidad resiliente como ninguna otra nación en el mundo, todo ello gracias a sus gentes, por lo que el futuro del

país tiene que sustentarse en liberar todo el talento, la capacidad y el potencial de sus jóvenes para hacer que sean los actores de la nueva Cuba.

En definitiva, tres retos titánicos pero perfectamente posibles que deberían apuntar hacia un nuevo horizonte, un nuevo destino que no es otro que convertir toda esa potencialidad, riqueza y pluralidad en un nuevo proyecto colectivo inclusivo que sitúe al país en el lugar que le corresponde desde el punto de vista político, económico, social y cultural.

Panamá: presidente Juan Carlos Varela, dos años de gestión

Javier Rosado
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Panamá

Matías Señorán
Director senior en LLORENTE & CUENCA Panamá

Este mes de julio se cumplieron 24 meses de gestión del presidente Juan Carlos Varela en un contexto geopolítico cambiante para todo el continente y con el país aún encaminándose a afrontar —y sin terminar de resolver— enormes desafíos en materia de administración política interna, transparencia, desarrollo humano, economía, infraestructura y hasta de reputación y posicionamiento internacional. Algunos sectores caratulan la gestión del actual gobierno de «lenta» o la acusan de ser deficiente y mantener una débil visión de política pública, aunque otros valoran positivamente la continuidad de proyectos de infraestructura relevantes para el futuro del país así como un manejo fiscal ordenado.

Los desafíos del gobierno se destacan, en buena medida, por la amplitud y variedad de frentes abiertos que se han generado, aunados a la enorme expectativa depositada en casi todos ellos. Además, el presidente se

encuentra ante una asamblea dividida en opinión y bandera política, y no es ajeno a la incertidumbre regional suscitada por los vaivenes en las democracias del sur, como Argentina, por la crisis institucional de Brasil, por la compleja situación de Venezuela y su impacto en la migración, por el caso de Colombia e incluso por las próximas elecciones estadounidenses, entre muchos otros aspectos.

Asimismo, durante el periodo en cuestión, el presidente de Panamá ha venido perdiendo crédito político progresivamente, tal y como lo muestra la última encuesta publicada por Dichter & Neira. En este lapso Varela pasó de contar con un sólido 80% de aprobación durante los primeros cien días de gobierno a ostentar un 37% —con tendencia a la baja— al momento de cerrar su segundo año de gestión. En principio, esto obligaría al gobierno a replantearse buena parte de su estrategia con un alto sentido de la urgencia. Además, lo llevaría a emprender un reordenamiento de las prioridades de cara a los enormes desafíos planteados, a las altas expectativas erigidas a partir de la campaña y a las propias necesidades de fondo que el país tiene y tendrá por los restantes tres años de administración.

Sobre decir, hacer y parecer

Durante la campaña presidencial y al inicio de su gestión, Varela dejó claro que su propósito sería el de construir un legado social y así ser recordado por sus avances en este terreno. A través del discurso esgrimido ante la

Asamblea Nacional con motivo del cierre del segundo año de administración, el presidente buscó dar cuentas sobre los logros que considera más relevantes y tangibles, tal como era de esperar. Remarcó el éxito de proyectos como la renovación urbana de la ciudad de Colón, a la cual dedicó varias líneas destacando la construcción de siete mil viviendas y la activación de iniciativas de integración social. También hizo referencia al programa «Mi Escuela Primero» y a la Beca Universal, así como a Techo Esperanza, Barrios Seguros y el programa 100% Agua Potable y Sanidad Básica, entre otros.

El discurso de los dos años, además, contó con reiteradas referencias a la continuidad en materia de obras públicas y de inversión en infraestructuras, así como esbozos sobre el crecimiento económico, punto que abordaremos más adelante en este ensayo. Si se toma en consideración lo presentado por el gobierno como un compendio de logros palpables, medibles, legitimados; ¿dónde se aloja el principal descontento popular? ¿Por qué los índices de aprobación se desploman? A pesar de los logros mencionados por el presidente en su exposición y de los mensajes emitidos por el gobierno a lo largo del periodo, existe una decepción creciente, tal y como denota la encuesta antes mencionada y de donde podrían destacarse, más allá del índice de aprobación general, tres aspectos clave a considerar: la capacidad resolutiva y de ejecución del gobierno, la gestión de la transparencia y la seguridad.

¿El gobierno hace o no hace? La diligencia o capacidad resolutiva del ejecutivo de Varela es percibida como

mala o muy mala por un 56% de los encuestados, en tanto un 35% la calificó como buena y un 5% de excelente. Lo que hace, ¿es consonante con las prioridades de la mayoría? ¿Hace lo que debe hacer pero lo cuenta mal? Por otro lado, la opinión pública castiga el ejercicio de la transparencia con un 76% de disconformidad. ¿Hay una exigencia cada vez mayor en cuanto a rendir cuentas luego de los recientes casos de corrupción y las reiteradas inclusiones de Panamá dentro de las listas de países «señalados»? De igual modo, uno de los aspectos críticos sería el tema de la seguridad, que se erige como otra de las materias pendientes y donde el 75% de la población cree que la situación no mejorará. Por resumirlo de alguna manera, podría entenderse que el gobierno dice que hace mucho y la opinión pública cree que no hace tanto. En contraposición con esto, aparentemente los territorios políticos donde el gobierno ha logrado hacer más pie tendrían que ver con la continuidad en cuanto a la inversión y construcción de infraestructuras estratégicas y de alto impacto, tal como ha señalado Guillermo Chapman, entre otros analistas.

¿El gobierno hace más de lo que cuenta? Durante el discurso el presidente dejó caer una reflexión que no fue del todo comentada en los medios de comunicación pero que se erigiría como una señal relevante de lo que viene. Allí, el mandatario hizo un llamamiento a reforzar las estrategias de comunicación de los diferentes ministerios con una directriz clara. A través de una breve pero contundente referencia, Varela dio a conocer la necesidad de mejorar el aparato de comunicación, instando directa y

públicamente a sus ministros a que «comuniquen mejor los logros en la gestión y redoblen esfuerzos para avanzar en la ejecución de las obras de gobierno». ¿Podríamos decir que el presidente cree que la opinión recogida por los sondeos no está siendo justa con los logros que —en su visión— el gobierno está concretando?

La orden implícita que se desprende reza algo así: «tenemos que librar la batalla de la percepción tanto como la de la ejecución».

En algunos círculos de asesores y profesionales de la comunicación se debate sobre dos aspectos. Primero, sobre la polarización Martinelli vs Varela. Segundo, sobre la falta de conversación del gobierno actual. En referencia al primer punto, esta idea de polarización se refiere a la diferencia tan marcada entre dos estilos a la hora de comunicar. Un estilo histriónico, de alto perfil, que gestionó la visibilidad a diestra y siniestra, que nos acostumbró a ello en parte gracias a una altísima inversión publicitaria. Otro estilo más austero, moderado, sin vocería política, que confía en que sus obras hablarán por sí mismas y que, por lo tanto, no requiere de una gran inversión ni una gran estructura de comunicación en funcionamiento. Está claro que no hace falta aclarar quién es quién, lo cual sirve también para ilustrar el ejemplo.

El segundo punto es el de la conversación. Conversar se refiere a dialogar. Esto puede darse a través de una charla entre dos personas pero también a través de la acción. Como cuando el capitán de un navío entendía (escuchaba) las necesidades de su tripulación para luego

responder con acciones: mejor comida, instrucciones más precisas o más horas de descanso. En ese ejemplo se evidencia un «diálogo», implícito en palabras pero explícito en acciones, entre una persona y un grupo. Para gestionar esta dinámica exitosamente la clave es siempre la misma: escuchar, desgranar lo que se escucha y entender las expectativas de la otra parte para responder a través de acciones. Te escucho, te respondo, por eso conversamos. Parte de esto pareciera ser lo que se le critica a la administración Varela.

En ese marco y de cara a la próxima fase de gobierno, Varela inaugura un nuevo eslogan y una nueva campaña de comunicación con la consigna «No nos para nadie. ¡Seguimos adelante!». Esto da cuenta de la necesidad de comenzar a capitalizar mejor los aparentes logros a partir de la innovación en los mecanismos discursivos y de *storytelling*. Luego de dicho discurso, pudo verse en la cuenta de Twitter del presidente el lanzamiento del *spot* que reivindica los logros de la gestión y plantea un guiño de continuidad al modelo actual: «Con optimismo y determinación los panameños demostramos que no nos para nadie. ¡Seguimos adelante! #2AñosPorPanamá». ¿Será el inicio de una forma de gobernar más orientada hacia la comunicación y la conversación pública con un relato renovado? ¿Se reforzarán los canales digitales y se buscará conversar con nuevas audiencias más y mejor? ¿Será esto suficiente para levantar los índices de aprobación a tiempo?

Crecimiento económico y desarrollo social

Desde hace más de diez años venimos escuchando acerca del crecimiento sostenido de la economía panameña, con algo de variación según la época y perspectivas positivas para el próximo quinquenio. Según el Banco Mundial, el crecimiento medio anual fue del 7,2% entre 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región centroamericana. Asimismo, la economía panameña creció un 6,2% en 2014, un 5,8% en 2015, y para 2016 la previsión es de un 5,9%. A partir de las estimaciones de dicho organismo, el impulso generado por la construcción de la segunda línea del Metro más el tráfico adicional que genere la ampliación del Canal mantendrán las inversiones públicas en altos niveles, así como las privadas, destacándose la expansión de sectores tales como la logística y el transporte, la minería, los servicios financieros y el turismo.

A pesar del crecimiento económico de los últimos años, Panamá todavía cuenta con alrededor de un 26,2% de población bajo la línea de pobreza y un 15,6% bajo pobreza extrema. Asimismo, en zonas rurales y comarcas el índice pobreza es superior al 70% y el de pobreza extrema se encuentra por encima del 40%, afectando además a poblaciones sin acceso a servicios básicos. Esta «paradoja» de crecimiento *vs* desarrollo promueve todo tipo de reflexiones: ¿crece la economía de las personas junto con la economía del país? ¿Por qué un país que mantiene un ritmo de crecimiento económico semejante aún ostenta indicadores de pobreza y de brecha social tan marcados? Primero, porque como bien es sabido, crecimiento y desa-

rrollo son dos aspectos muy diferentes, y Panamá podría ser un caso de estudio interesante donde la referencia es clara: el enfoque ha estado más puesto en crecer que en desarrollarse. ¿Y qué pasa con el modelo de desarrollo? ¿Es el más idóneo? ¿Contamos en Panamá con un modelo de desarrollo actualizado? O, sin ir más lejos, ¿tenemos establecido un modelo de desarrollo?

Aunque esto no esté específicamente reflejado en las encuestas de opinión, uno de los pilares fundamentales de este y de cualquier gobierno panameño será el de atender los aspectos del desarrollo a partir de políticas públicas innovadoras y bien estructuradas. Varios analistas, como el excandidato presidencial independiente y economista, Juan Jované, coinciden en que una de las mayores «deudas» del gobierno de Varela tiene que ver con el fomento de políticas públicas y políticas de estado, donde la educación, la salud y la justicia destacan como los tres aspectos básicos que deberían contribuir a definir un rumbo con visión a largo plazo. Es decir, un modelo de desarrollo sostenible.

La falta de inversión en ciencia, innovación y cultura es otro de los aspectos que han sido señalado como alarmantes en referencia a la gestión —o no— de un modelo desarrollo. En referencia a ello, es sabido que los países más desarrollados dedican entre el 2% y 3,5% de su PIB a investigación e innovación mientras que Panamá no llega al 0,2%. Según los expertos, un país debería destinar del orden del 1% de su PIB para poder estimular al sector productivo a invertir en la búsqueda y la aplicación de conocimiento impactando directamente en la com-

petitividad. «Hacer ciencia no da frutos en cinco años, que es el horizonte de la política criolla. Si vas a invertir en ella, tienes que creer en el futuro. Y nosotros no los hemos podido convencer de que invertir en capital humano rinde más que invertir en infraestructura y en subsidios», declaraba Jorge Motta cuando era Secretario General del Senacyt en esta administración.

Desafíos y oportunidades en el corto y mediano plazo

El Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2019 del gobierno de Varela desde un inicio plantea dos pilares clave, inclusión y competitividad, y está asentado en cinco temas: la mejora de la productividad y diversificación del crecimiento, la calidad de vida, el fortalecimiento del capital humano, las infraestructuras y la sostenibilidad del medio ambiente. Hay varios de estos aspectos en los que al gobierno se le pide todavía mayor incidencia y carácter resolutivo, y, al mismo tiempo, el panorama al que se enfrenta no se le presenta sencillo. El muy bajo índice de aprobación transforma el escenario en una arena compleja dado que, como es bien sabido, aquí y en cualquier parte la capacidad de maniobra de un gobierno es directamente proporcional al capital político con el que cuente. Varela y su equipo deberán manejar el timón con gran atino y buen *timing* para evitar perder credibilidad y capital político a través de decisiones inmediatas, acertadas y tangibles.

Tal como mencionamos anteriormente, emprender políticas públicas alineadas hacia un enfoque de desa-

rrollo que acompañe los años de bonanza económica aparecería como otro de los desafíos apremiantes sobre los cuales el primer mandatario ya ha hecho numerosas referencias. El gobierno deberá buscar cómo disminuir la pobreza y la brecha social que se viven con atroz diferencia entre la capital y el resto del país y, tal vez así, lograr construir ese legado ansiado por Varela como referente en aspectos sociales. Por otro lado, habrá que ver cómo se implementa en la práctica el inicio del proceso de descentralización de la administración pública a partir de la Ley 66 de 2015, con el traslado de más de 200 millones de dólares del gobierno central a los 78 municipios del país, y si esto logra generar impactos positivos en materia de desarrollo local en las diferentes regiones. Además, como se ha señalado anteriormente, temas como el de la descentralización no solo serán un asunto de ejecución sino también de relato, como ha manifestado el presidente a los miembros de su equipo de gobierno.

En este sentido, la administración de Varela tendrá la oportunidad de capitalizar uno de los puntos fuertes del Estado panameño de los últimos años como es la entrega de obras de infraestructura. Si bien estas no necesariamente representan un impacto inmediato en los aspectos de desarrollo humano, sí contienen una narrativa de fondo y cuentan esa historia de que «estamos haciendo» o de que «no nos para nadie. ¡Seguimos adelante!» que sostiene el eslogan de esta nueva etapa. En el terreno de las infraestructuras la oportunidad es grande, como lo son las obras mismas. Por ejemplo, tal como indica el sondeo de Dichter & Neira, un 78% de la

población cree que la ampliación del tercer juego de esclusas del Canal será beneficiosa para la economía local, en tanto que el 65% afirma que será provechosa para la economía personal de los panameños. Es decir, en este sentido se percibe optimismo, y tanto la política como la economía suelen alimentarse de esa «energía». Habrá que ver qué tanto el gobierno es capaz de aprovechar la oportunidad, escuchar mejor para entender cuáles son las creencias y prioridades de la población y entonces gestionar expectativas entregando acciones. Conversar.

Según la calificadora internacional Fitch Ratings se espera que la ampliación del Canal pueda favorecer la rentabilidad continuada de la economía y así el incremento progresivo del ingreso per cápita en Panamá. Asimismo, señala que el impacto de este megaproyecto representa una oportunidad para continuar reduciendo el déficit fiscal y acelerar la reducción de la deuda pública, lo cual es otro de los desafíos que se perciben relevantes en la actual fase a la que ingresa el gobierno.

Por último, otro de los temas de preocupación es la reputación de Panamá, la cual se ha visto impactada en los últimos años por una variedad de cuestiones, tales como la inclusión del país en la lista gris del Grupo de Acción Financiera (GAFI), la famosa Lista Clinton o el tristemente célebre hito de los *Panama Papers*. En cualquier caso, todavía no está claro el impacto que estos temas han tenido —o tendrán— en la economía. Luego del estallido de los *Panama Papers*, Indesa cambió su previsión de crecimiento para 2016 bajándola del 5,9% al 4,4%. Habrá que determinar cómo se comportan las

inversiones, esperar que el tema se mantenga estático y que no levante mayor polvareda. Dicha entidad señala que la confianza de los empresarios y consumidores dependerá, en parte, de las medidas y reformas que adopte Panamá, y que esta variable incidirá directamente sobre los resultados. En relación a ello el presidente indicó que su gobierno «se mantendrá firme ante los países que busquen incluir a Panamá en listas que afecten la imagen del país» y también reconoció que corregir algunas de las irregularidades del pasado está tomando más tiempo del esperado.

Conclusión

El gobierno de Juan Carlos Varela ha sufrido una caída estrepitosa en los índices de aprobación y aún no ha llegado a la mitad de su mandato. Con cada vez menos capital político, Varela deberá tomar una serie de decisiones que comiencen a impactar tangible y positivamente en la vida de los panameños. El cierre de la marcada brecha social, la activación de un modelo de desarrollo sostenible que acompañe el crecimiento económico, la educación, la salud y la justicia, la reducción de la pobreza, el déficit fiscal, la gestión de la transparencia o el control del gasto son solo algunos de los «territorios» donde deberá batallar.

Por otro lado, se hace manifiesta la necesidad de una gestión más integral de la comunicación saliendo de esta burbuja de «austeridad» que no termina de funcionar para dar a conocer los logros del gobierno. Lo dijo Varela

en su discurso: la construcción de un relato homogéneo que ocupe los espacios que deba ocupar, atendiendo expectativas y prioridades será la clave. Para lograrlo, un bastión fundamental serán los mecanismos de escucha que, al activarse, brinden las señales que permitan instaurar una dinámica de conversación tangible y activa. Es decir, atender las demandas con las acciones que se requieren y, además, contarlo.

Elecciones dominicanas 2016: tres procesos en uno y más tecnología en su organización

Iban Campo
Director general de LLORENTE & CUENCA
República Dominicana

El 15 de mayo algo más de 6,7 millones de dominicanos tendrán la oportunidad de acudir a los poco más de 16.000 colegios electorales (mesas de votación) para elegir a sus autoridades presidenciales, legislativas y municipales. Tras dos décadas de elecciones separadas, luego de la aprobación de la Carta Magna de 2016, los comicios presidenciales y los legislativos y municipales se vuelven a unir, por lo que el tercer domingo de mayo serán electos 4.106 cargos (diputados al Parlamento Centroamericano, entre otros).

Todo ese baile de cifras convierte las elecciones de este año en un evento retador cuya organización corresponde a la Junta Central Electoral (JCE), presidida por Roberto Rosario desde 2010, y en la que trabajarán casi 80.000 personas, sin contar los delegados y sus suplentes, que los partidos distribuirán en los poco más de 4.000 recintos de votación. Para hacerlas realidad, el organismo ha

dicho que invertirá unos 3.500 millones de pesos, que al cambio suponen alrededor de 76,2 millones de dólares.

Se votará en las 32 provincias y el ultramar. Es decir, los dominicanos de la diáspora también podrán emitir su voto, aunque solo para los casos de la Presidencia y sus representantes en la Cámara de Diputados. El 50% de los votantes se concentra en cinco provincias. El gran Santo Domingo, la capital, que reúne a la provincia del mismo nombre y al Distrito Nacional, congrega el 31,5% de ellos. Le siguen Santiago, con un 10,3%, San Cristóbal, con el 5,5%, y La Vega, con el 4,21%. Pero habrá que tomar en cuenta a la «provincia 33», conformada por los 384.523 dominicanos hábiles para votar fuera del país —el 5,6% del total—, que, además de elegir a sus propios diputados, también marcarán la boleta presidencial.

Los contendientes

Si bien solo habrá ocho candidatos presidenciales, el número de partidos que tomarán parte en los comicios será de 26. Hay dos bloques claramente formados, con dominancia del que encabeza el Partido de la Liberación Dominicana (PLD), al que se le han aliado otros 15 partidos para formar el Bloque Progresista. El Partido Revolucionario Moderno (PRM), que compite por primera vez al ser de reciente creación, ha logrado el apoyo de otros tres partidos. El resto son Alianza País (ALPAIS), Frente Nacional Progresista (FNP), Alianza por la Democracia (APD), el Partido Revolucionario Social Demócrata

(PRSD), el Partido de Unidad Nacional (PUN) y el Partido Quisqueyano Demócrata Cristiano (PQDC).

Resultados de las encuestas de las elecciones 15M en República Dominicana

	Greenberg - Diario Libre 11 de abril	Mark Penn - SIN 12 de abril	Gallup - HOY 25 de abril
Danilo Medina (PLD)	59 %	62 %	63 %
Luis Abinader (PRD)	32 %	29 %	29 %
Guillermo Moreno (ALPAIS)	3 %	3 %	3.2 %
Minou Tavárez (APD)	1 %	1 %	<1 %
Pelegrín Castillo (FNP)	<1 %	<1 %	<1 %
Soraya Aquino (PUN)	<1 %	<1 %	<1 %
Elías Wessin (PQDC)	<1 %	<1 %	<1 %
Hatuey de Camps (PRSD)	<1 %	<1 %	<1 %

Las principales encuestas pronostican una victoria de Danilo Medina en primera vuelta. Medina ha mantenido una tendencia al alza en intención de voto, que se ha estabilizado en torno al 60% en el último mes. En contraposición, el apoyo a Luis Abinader ha ido decreciendo desde los primeros sondeos de enero, que le otorgaban alrededor del 36% de los sufragios, hasta la actualidad, donde apenas alcanzaría el 30%. Por su parte, el apoyo a los partidos minoritarios quedaría reducido a menos del 5% de las preferencias: hay cuatro candidatos que no llegarían al 1%, mientras que Minou Tavárez rondaría el 1% y Guillermo Moreno el 3%.

Llama la atención la no presencia directa de dos partidos con historia: Partido Reformista Social Cristiano

(PRSC) y Partido Revolucionario Dominicano (PRD). El primero llevaba varias contiendas aliado con el PLD y, en esta ocasión, decidió ir con el PRM. El PRD, por su parte, tras la escisión que dio lugar al surgimiento del PRM, llegó a un acuerdo reeleccionista con el PLD y es su aliado en estos comicios. Sin duda, son dos grandes sorpresas, lo que ha llevado a algunos analistas a decir que los partidos políticos no se guían por su ideología, sino por la cuota de poder que pueden negociar buscando cobijo en otras agrupaciones.

El PLD parte como favorito para imponerse en la contienda en los tres ámbitos de votación. El PRM, que surgió con la idea de ser el gran partido de oposición y con la oportunidad de producir un cambio tras 12 años de gobiernos peledeístas, no parece haber logrado su objetivo. A nivel presidencial, Danilo Medina, actual presidente y quien aspira a la reelección, luego de lograr modificar la Constitución para ello en 2015, ha encabezado las últimas encuestas presentadas por medios de comunicación en alianza con firmas como Gallup, Greenberg o Penn & Schoen. Sus guarismos rondan el 60%, frente al 30% en el que se ha estancado Luis Abinader, candidato perremeísta. Del resto, Guillermo Moreno es el que mejores resultados obtiene, aunque solo con un 3% de intención de voto a su favor.

El proceso

La Junta Central Electoral (JCE) es el organismo encargado de la organización de las elecciones. En caso de

contenciosos o recursos, el responsable de atenderlos y fallarlos es el Tribunal Superior Electoral, nuevo organismo surgido a partir de su inclusión en la Constitución de 2010.

Se puede decir que tres han sido las máximas de la JCE a la hora de montar el proceso: más eficiencia, más seguridad y más transparencia. No ha estado exenta de la crítica, y en la etapa final los cuestionamientos se han centrado en sus decisiones sobre la observación del proceso el 15 de mayo y en la fiabilidad de los procedimientos y equipos de verificación de electores, escrutinio de votos y transmisión de resultados al centro de cómputos.

Precisamente, la gran novedad de estos comicios viene de la tecnología. Cuando los electores lleguen a los centros de votación y se acerquen a las mesas, les será requerida su cédula de identidad para colocarla en un dispositivo que leerá un código que portan. En la pantalla del lector aparecerán los datos biométricos del dueño de la cédula y se determinará si es apto o no para votar. Como medida extra de seguridad y para evitar la suplantación de identidades, se leerá la huella dactilar del elector. Este proceso acontecerá desde la apertura de los colegios a las 6 de la mañana hasta su cierre a las 6 de la tarde.

En ese momento entrarán en escena los escáneres para el conteo automatizado de los votos. Iba a ser el único modo de contar, pero quejas de partidos de la oposición y solicitudes a la JCE para que también incluyera el conteo manual han llevado al organismo electoral a incluir el doble conteo para la boleta presidencial. En

el caso de la legislativa y la municipal, de acuerdo a la presentación que hicieron técnicos de la Junta a los directivos de periódicos del país, las boletas se separarán en montones por partido votado, lo que implica una especie de conteo.

En cuanto a cómo se opera con los escáneres, las boletas de papel que estén en las urnas se extenderán, numerarán y firmarán por el presidente de la mesa. Luego se colocarán por grupos en los aparatos que las van a escanear por ambas caras en un proceso muy ágil. Al final del escaneo, la pantalla mostrará unos resultados sobre boletas válidas y boletas defectuosas. Los números de estas últimas aparecerán en pantalla y los oficiales de mesa y delegados de los partidos deberán buscar los originales y contrastar la imagen de pantalla con la boleta impresa para tomar la decisión de si el voto es válido o no, y, si lo es, determinar a qué partido se le asigna, en cuyo caso se marcará en el aparato para sumar el voto a la opción elegida. Una vez resuelto ese *impasse* y cerrado el escaneo, se imprimirá un acta de resultados que deberá ser firmada por oficiales y delegados antes de ser escaneada y transmitida al centro de cómputos de la JCE para la consolidación de resultados.

Frente a los cuestionamientos, desde el entendido de que hay que respetar lo que establecen la ley y los reglamentos, y bajo la premisa de que los delegados de los partidos políticos participantes han ido aprobando las resoluciones y decisiones emitidas por el organismo electoral, la JCE ha optado por abrir cada proceso al escrutinio de cuantas personas lo quieren observar y cumplir

así con una de las tres máximas mencionadas al principio: más transparencia.

Las claves

Las elecciones dominicanas llevan décadas marcadas por la idea de que siempre se va a producir un fraude. Con la tecnología incorporada en esta ocasión, no parece que la suplantación de identidad o la trampa en el conteo puedan darse, aunque ya hay quien cree que los *softwares* pueden ser truqueados o incluso los aparatos hackeados para alterar los resultados. De hecho, el PRM pidió abrirlos para ver qué tienen dentro. Parece que serán motivo de debate hasta que termine todo el proceso electoral. Más allá de él, otra de las prácticas habituales protagoniza la controversia: la compra de cédulas de identidad para que los electores no voten. Y eso sí es más factible, desde el entendido que no hay tecnología que lo pueda evitar. La inclusión en el proceso del voto manual en el ámbito presidencial deja espacio para la manipulación por interpretación de boleta e incluso para la compra de delegados de partidos.

La oposición se presenta dividida. El PRM trató de convertirse en el eje articulador de un movimiento llamado a sacar al PLD del poder, pero nunca cuajó su idea y la muestra es la existencia de seis candidatos presidenciales que aspiran al máximo cargo del ejecutivo de manera independiente y quizá pudieron haber desistido a favor de Luis Abinader.

El PRM no solo vive con ese logro no cumplido, sino que puede que los resultados terminen estando muy por debajo de las expectativas que había generado al anunciar su formación luego de que un gran grupo de militantes del PRD abandonaran dicho partido para formar una alternativa de gobierno. Ni su candidato ni su propuesta parecen haber cuajado en la población al nivel de poder forzar una segunda vuelta, algo en lo que aún siguen creyendo los perremeístas, por lo menos de la boca para afuera. Varios de los dirigentes, empezando por su candidato presidencial, Luis Abinader, se la juegan en estos comicios y un batacazo podría suponer el principio de su fin como actores políticos, aunque logren articular argumentos que les permitan justificar la derrota por culpa de factores ajenos a sus capacidades, como por ejemplo, el tan manido uso de los recursos del Estado por parte del candidato del PLD, actual presidente de la República.

El PLD, por su parte, sí ha sabido manejar la crisis interna surgida entre la corriente de Leonel Fernández, expresidente del país, presidente del partido y quien estaba llamado a ser el candidato antes de la modificación constitucional, y Danilo Medina, quien a pesar de que había dicho por activa y pasiva que no se prestaría a ser reelegido, optó por hacerlo negociando una modificación de la Constitución. Los trapos sucios se han lavado en casa y todo apunta —habría que ver si algunas heridas sangran aún— a que el candidato oficial se impondrá en las elecciones. En esa victoria habrá que medir el impacto de sus aliados y hasta de la candidatura de la vicepresidenta. Es posible que el porcentaje de votos que, a tenor

de las encuestas, le pudiera faltar al PRM para alcanzar resultados parecidos a elecciones anteriores en las que no ganó coincida con el que el PRD le esté traspasando al PLD en esta ocasión. Y el aporte de la candidata a vicepresidenta, actualmente en el cargo, Margarita Cedeño, esposa de Leonel Fernández, puede ser también importante. Ambos elementos podrían establecer la diferencia entre unas elecciones con o sin segunda vuelta.

Las encuestas han ido mostrando una tendencia que los resultados podrían confirmar en los comicios presidenciales. De esta forma, las elecciones en sus capítulos congresual y municipal ganan importancia, al convertirse ambos en escenarios donde la oposición podría intentar alcanzar un mayor equilibrio de poder. Habrá que mostrar especial atención a la diáspora y su voto, pues son muchos, casi 400.000 electores, los que están fuera del país.

Sobre lo que ocurrirá en estos ámbitos no hay mucha certeza dada la falta de publicación de encuestas. Es ahí donde, en caso de resultados cerrados, podrían producirse los conflictos con el conteo y, de esa forma, lo que podría ser un proceso finalizado el mismo día 15 de mayo, puede terminar prolongándose durante el lunes 16.

ECONOMÍA Y EMPRESAS

Radar activado: la inteligencia política aplicada a los negocios

Madalena Martins
Socia de LLORENTE & CUENCA Portugal

Tiago Vidal
Director general de LLORENTE & CUENCA Portugal

Carlos Ruiz
Director en LLORENTE & CUENCA España

No hay duda de que el éxito de una entidad mercantil depende entre otras cosas del grado de comprensión del contexto económico, social y político en el que opera. Las empresas son cada vez más vulnerables a las oscilaciones de los factores que las rodean. La sociedad líquida en la que vivimos nos obliga a interactuar constantemente con aspectos externos que nos condicionan. Además, la volatilidad del contexto actual hace que la capacidad de prever estos cambios sea fundamental, como lo es el impacto que puede conllevar en los negocios de las empresas y en el futuro de las entidades mercantiles.

En épocas de crecimiento económico el contexto puede ser igualmente volátil, pero ante un mayor aba-

nico de oportunidades de negocio es más fácil alcanzar un buen resultado minimizando los impactos externos negativos. Sin embargo, esto no sucede en periodos de reajuste del ciclo económico, de recesión o de tímida recuperación, fase en la que nos encontramos actualmente. Los recientes datos sobre Portugal del INE respecto al primer trimestre del año no han sido alentadores. Aunque el PIB nacional haya crecido en un 0,8% en comparación con el periodo homólogo de 2015, el país ha obtenido el segundo peor resultado de la zona del euro (después de Grecia) y las metas trazadas por el gobierno parecen cada vez más difíciles de alcanzar (el ejecutivo prevé en los presupuestos del Estado un crecimiento del 1,8% en 2016).

La aptitud estratégica de un negocio no solo recae, por lo tanto, en la comprensión de las dificultades macroeconómicas del país, sino sobre todo en la capacidad de superar un clima de incertidumbre. Así pues, realizar un seguimiento de cerca a través de la actividad política y legislativa puede resultar determinante para superar los obstáculos que esa situación puede traer y mejorar así los resultados empresariales.

La agenda política y legislativa es uno de los elementos que más influye en la actividad empresarial y muchas veces no se le presta la atención suficiente. Es sabido que las decisiones debatidas y tomadas habitualmente en este ámbito tienen la capacidad de influir directamente sobre la actividad de una empresa o incluso afectar a todo el funcionamiento de un sector. Sin embargo, la mayoría de estas decisiones se mantienen fuera de su radar durante la fase de entrada en el Parlamento, des-

cartando muchas veces la posibilidad de participar de forma proactiva en el debate por parte de las empresas, incluso si pueden llegar a verse muy afectadas. Si existe una forma de anticipar un riesgo, se abre la posibilidad de reaccionar. En este punto, la entidad abandona su papel de observador para pasar a intervenir en defensa de sus legítimos intereses.

Solo una pequeña parte de la actividad política —cerca del 10%— alcanza a la ciudadanía en general a través de órganos de soberanía que ni siquiera llegan a ser conocidos públicamente. Esta realidad pone de manifiesto la importancia que la inteligencia política tiene para las empresas, en cuanto que puede proveerlas de una ventaja competitiva a través de información sobre cómo funciona la administración y la toma de decisiones política. Las empresas serán capaces de prever los cambios y las diferentes situaciones que pueden emerger. Son ya muchas las que cuentan con este vértice estratégico para mejorar la gestión de riesgos o para aprovechar las oportunidades que surgen en su camino. A través del mismo, las empresas incrementan el nivel de conocimiento de la esfera política, social y económica en la que operan y pueden tomar decisiones de manera más informada, reduciendo el margen de error. La inteligencia política y económica como herramienta de negocios no es nueva, pero marca cada vez más la diferencia entre las entidades mercantiles que conviven activamente con su entorno y las que se limitan a sobrevivir en él.

Los negocios en el Perú postelectoral[10]

Luisa García
Socia y CEO Región Andina en LLORENTE & CUENCA

José Carlos Antón
Director senior para Región Andina en LLORENTE & CUENCA

La confrontación de las últimas elecciones ha dejado un país en cierta medida dividido y que tendrá que afrontar necesariamente muchos retos si quiere continuar por la senda del crecimiento. Precisamente, para que este buen camino que ha hecho del Perú uno de los países que más crece en la región (y que también ha sentido menos el impacto de la crisis) continúe, es necesaria una mirada crítica hacia lo que ocurrió en los últimos comicios, que permita entender cuáles son los aprendizajes que nos deja desde el punto de vista del rol que los empresarios deben impulsar a partir de ahora.

10 Los cinco temas clave que articulan este artículo se desarrollaron en el marco del encuentro «Los negocios en el escenario postelectoral», organizado por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y que contó con un panel integrado por Roberto Abusada, director del Instituto Peruano de Economía (IPE); Cayetana Aljovín, vicepresidenta ejecutiva de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas; Óscar Espinosa, dirigente empresarial y presidente ejecutivo de Ferreycorp, y Enrique Pasquel, subdirector periodístico de *El Comercio*; un panel que fue moderado por Luisa García, socia y CEO para la Región Andina en LLORENTE & CUENCA.

En este artículo se analizarán los retos que debe encarar el próximo gobierno, encabezado por Pedro Pablo Kuczynski (PPK), con el fin de generar la confianza necesaria para destrabar e incentivar la inversión. Bajo esa lógica, se identificaron cinco temas clave que serán cruciales en el próximo quinquenio.

El reto de la gobernabilidad

A pesar de que la reactivación de la economía se vislumbra como el principal objetivo del próximo gobierno, hay un tema transversal en el que se tendrá que hilar muy fino para concretar las propuestas de campaña: garantizar la gobernabilidad. Para lograrlo, hay dos ámbitos fundamentales sobre los que deberá actuar el próximo presidente.

El primero es el Congreso, con una mayoría absoluta del partido Fuerza Popular (liderado por Keiko Fujimori), que ya ha manifestado que será oposición y aún no ha dado las señales claras de tener voluntad de diálogo con el ejecutivo. En ese sentido, como apuntaba Óscar Espinosa, es necesaria una mirada al mediano plazo de parte del gobierno, materializada en una estrategia política que haga frente al riesgo que pueda representar un «juego de tronos» entre fuerzas políticas que, a su vez, pueda perjudicar a las inversiones. Este temor se sustenta principalmente en la voluntad intervencionista que ha demostrado el fujimorismo en el último periodo legislativo y el llamado de otras fuerzas políticas de oposición como

la izquierda, que incluso han pedido al actual presidente no ser proempresario.

El otro ámbito es el espacio social, donde la conflictividad es un problema latente y adquieren protagonismo la izquierda y los movimientos antimineros que también harán frente al nuevo presidente. Estos últimos ya han demostrado su buena capacidad organizativa: tienen bases sociales en todo el país gracias a las cuales han parado varios proyectos mineros. Enrique Pasquel destacaba, como dato de interés, que PPK y su partido Peruanos por el Kambio no tienen un solo gobierno regional en todo el país y en la primera vuelta solo ganaron en 46 de los más de 1.800 distritos del Perú; ello demostraría la carencia de base popular del actual mandatario. Por ese motivo, el reto será que el nuevo presidente demuestre que tiene control sobre el territorio, y ello solo lo logrará a través de operadores políticos en las zonas más alejadas que sirvan de mediadores.

Eliminación de trabas administrativas

Por su parte, Roberto Abusada recordó que el Perú ha pasado de ser percibido como un Estado fallido a ser una estrella en América Latina, producto del giro económico que se dio en los noventa. No obstante, todavía se deben mantener los esfuerzos por cambiar el terreno hostil que persiste desde algunas instituciones que miran directamente a la empresa —como, por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y sus fiscalizadores—, pero, sobre todo, eliminar

el exceso de trámites estatales que hacen difícil el crecimiento económico. La llamada «tramitología».

Eliminar las trabas administrativas es uno de los objetivos clave a los que deberá apuntar el gobierno para reactivar la economía. Si bien ya existe un diagnóstico detallado sobre la situación (no es necesario diagnosticar más), lo que falta es aplicar una serie de medidas urgentes, actuar de manera concreta y efectiva. Cayetana Aljovín —vicepresidenta ejecutiva de la Confiep— estableció como medidas fundamentales eliminar la generación de recursos propios en cada entidad del Estado (reguladores, etc.) para que vayan todos directamente al Tesoro público y así no tener el incentivo de generar ingresos solo para una institución, promover los incentivos correctos para los funcionarios (por ejemplo, para quienes apliquen más medidas correctivas), dotar de tecnología al Estado para mejorar los procesos y lograr estar interconectado, y limpiar la maraña legislativa que aún existe con cerca de 600 mil normas que necesitan ser revisadas para identificar su utilidad.

Un claro ejemplo de ello es el retroceso en la implementación de las asociaciones público-privadas durante el último gobierno, las cuales se han visto perjudicadas principalmente por la poca legitimidad de la que gozan las numerosas adendas. En ese caso, es necesario que el gobierno entrante reforme ProInversión y establezca un esquema que permita filtrar proyectos, dado que muchos de los que llegan están mal diseñados, y eso motiva la desconfianza hacia el mecanismo. Lo mismo ocurre con el mecanismo de Obras por Impuestos, que si bien

podría ser hasta exportable al mundo, también necesita simplificar la normativa.

Si bien muchos de los empresarios son optimistas con la llegada del nuevo presidente, esto es necesario aprovecharlo de inmediato, y una muestra clara que daría PPK sería tomar decisiones estratégicas e impulsar medidas concretas que permitan acabar con las trabas burocráticas, pues ello alienta la inversión, lo cual promueve más crecimiento.

Entorno para la minería

De la mano de la erradicación de la tramitología, otra prioridad a tener en cuenta es la inversión privada, sobre todo enfocada a los grandes proyectos mineros. Ello sin dejar de lado las expectativas sociales, que cada año son más altas y casi siempre acaban convirtiéndose en fuente de conflictos.

Existe ya un consenso de que el Perú es un país minero y ello se respalda a su vez por el hecho de que la gran mayoría del electorado ha apostado por una economía abierta y de mercado. Sin embargo, y como recordó Óscar Espinosa, el año entrante solo se van a invertir mil millones de dólares, cuando se habrían podido invertir diez o doce mil. El reto para el presidente entrante será destrabar, cuando menos, uno de los grandes proyectos mineros actuales.

Para ello es necesaria una sinergia entre el Estado y la empresa privada, en la cual el primero se preocupe por llegar a donde hoy no llega, mientras que el segundo debe

establecer una mecánica de trabajo correcta para con las comunidades. Por lo general, la población espera de la empresa minera lo que le corresponde al Estado, por lo que, para que triunfe la minería, se tiene que hacer un trabajo conjunto entre la empresa, el Estado y el presidente, siendo este último quien encabece la promoción de proyectos estratégicos.

Un ejemplo que se mencionó durante el encuentro fue el del recientemente electo vicepresidente y exgobernador de Moquegua, Martín Vizcarra, quien construyó una sinergia muy interesante al unir un proyecto minero con la construcción de una carretera y un hospital, logrando que ahora la gente demande que entre en operación la empresa a fin de ver materializados los otros proyectos que beneficiarán directamente a la comunidad.

Además, una reflexión persistente se generó en torno a la aparición de operadores políticos que luego gestan las grandes protestas sociales ahí donde el Estado brilla por su ausencia, por lo que el gobierno entrante tendrá que ejecutar su rol rector y trabajar de cerca en cada rincón del país.

Inserción del Perú en el mundo

La importancia del rol del Perú de cara al mundo aún está pasando desapercibida a pesar de oportunidades enormes, como la Alianza del Pacífico, que ya ha liberalizado el mercado para el comercio peruano, y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP). Ambas son las dos vías por las que el país podría insertarse en

cadenas de valor que impactarían positivamente en el crecimiento de su economía y replicar lo que ya se ve ahora en ciertas empresas de ingeniería peruana, que están trabajando en Colombia y otros países de la región.

El mundo ya ha empezado a mirar a América Latina como un área potencial de crecimiento y, a pesar del miedo y de la salida de capitales, todavía existe un gran potencial inexplotado en los acuerdos de libre comercio que el Perú tiene con las principales economías del mundo. Sin embargo, la integración en el mercado global que hemos logrado todavía está siendo frenada por la burocracia estatal, siendo este otro retro para el gobierno entrante.

Reputación de la empresa privada

A pesar que el Estado tiene grandes retos, como los que se han mencionado previamente, los empresarios también tienen que encarar este quinquenio con una nueva actitud que ponga en valor lo que hacen y lo que son, pues ello repercute directamente en los negocios.

Para ello es necesario un ejercicio previo, el cual comprende desmarcarse de los malos empresarios. La corrupción de los empresarios hacia el Estado es definitivamente un punto sobre el que trabajar, siendo crucial que quienes han cometido algún hecho doloso asuman su responsabilidad y paguen por sus culpas. Esa es la única manera de lograr que se diferencie a los buenos de los malos empresarios.

Por otro lado, las empresas deben entender que, a pesar de que los peruanos viven mejor que antes, el nivel de indignación sigue siendo fuerte debido a la inequidad existente. Por ello, el otro gran reto para el empresario grande, mediano o pequeño, es mostrarse como un agente promotor del desarrollo que tenga entre sus principales funciones, además de invertir y pagar sus impuestos, el ser un excelente empleador, preocupado por sus colaboradores y sus familias, y ser socialmente responsable, haciendo énfasis sobre todo en la educación. De esto último ya se tienen buenas experiencias, como la iniciativa de Empresarios para la Educación; sin embargo, el trabajo debe continuar ejecutando, comunicando y compartiendo sus buenas prácticas con todos su público de manera más notoria y permanente en el tiempo. Solo esta actuación les permitirá construir una reputación que los posicione positivamente en la opinión pública.

Conclusiones de cara al futuro

Ante un escenario todavía incierto en lo político, el próximo gobierno tiene que tomar decisiones estratégicas e impulsar medidas concretas que permitan reactivar el crecimiento en el corto y mediano plazo. Uno de los grandes retos para el Perú en el próximo quinquenio será continuar con el esfuerzo por mejorar su competitividad de cara al mundo, sobre todo ante el objetivo de ser incluidos en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En ese sentido, la

diversificación productiva es fundamental, sobre todo una que implique también diversificar la matriz minera del país, y, junto con ella, el desarrollo de la agricultura y la agroexportación, que a su vez es una de las mejores formas de combatir temas críticos como el narcotráfico.

En ese sentido los desafíos fundamentales a los que debe hacer frente el sector empresarial y que influyen directamente en el clima de negocios son, en primer lugar, combatir la informalidad, sabiendo que el Perú es un país que tiene una fuerza laboral donde más del 50% de los trabajadores lo hacen de modo informal y una economía informal del 60%, lo que genera desigualdad entre los ciudadanos; en segundo lugar promover el fortalecimiento de la institucionalidad, y, por último, mantener el compromiso del empresariado con una agenda social que apueste por el desarrollo del país: clara, concreta y que se cumpla.

Por otro lado, es prioritario repensar y reorganizar la regionalización que hasta la fecha ha traído más problemas (corrupción, delincuencia, etc.) que beneficios. Esa reorganización implica, por ejemplo, eliminar las funciones compartidas en el Estado, dado que ellas evitan que sea una única entidad la que se haga responsable de los problemas (esto último se ve plasmado sobre todo en el problema de la inseguridad), así como el retorno de funciones hacia el ejecutivo para aquellas entidades que no han sabido cumplir su rol.

Por último, y no menos importante pues es una preocupación muy cercana a la población en general, está el hecho de buscar soluciones, tanto desde el Estado

como desde la empresa, para la crisis de la inseguridad ciudadana. Esto no solo es un problema que aparece en todas las encuestas, sino que también se ve reflejado en algunos informes de competitividad, según los cuales somos el país de América Latina donde la gente es más víctima de la delincuencia. Para ello es fundamental la lucha contra el narcotráfico, pues esta actividad penetra negativamente en el Estado y en las instituciones, corrompiéndolas, y desencadena la violencia que vemos hoy en día.

Administradoras de Fondo de Pensiones (AFPs) y su reto reputacional

Claudio Ramírez
Socio y gerente general de LLORENTE & CUENCA Chile

Basta con visitar cualquier plataforma web y/o levantar información de manera aleatoria, para darse cuenta de la negativa (desinformada) visión que tiene el ciudadano común sobre el sistema de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs). Una situación que requiere de un trabajo mancomunado para lograr transmitir y hacer entendible su rol entre todos los actores.

La situación llega a tal nivel que, incluso cuando la información que emiten estas entidades es de carácter positivo, como por ejemplo un aumento de rentabilidad en los fondos administrados, ésta tiende a ser desmerecida y descalificada casi automáticamente por el nuevo ciudadano, desinformado y empoderado.

Diversos estudios hablan de un exiguo nivel de conocimiento por parte de los usuarios sobre el funcionamiento de las AFPs, donde sus expectativas sobre los resultados del sistema son muy bajas, ya que gran parte de la población piensa que recibirá una pensión «muy por debajo de su sueldo actual». Como círculo vicioso esto genera un proceso de resignación, fruto de esta si-

tuación de desconocimiento, haciendo que las personas se desmotiven en aprender y conocer más sobre cómo poder mejorar sus ahorros.

En este contexto, un 90,2% de los encuestados —que participaron en otro estudio de un reconocido actor del sistema previsional chileno— dice saber muy poco o nada sobre el sistema de pensiones. Con un 58,8% que tampoco conoce la comisión que cobra su AFP por administrar sus ahorros, y un 45,3% que desconoce cuánto dinero tiene ahorrado en su cuenta individual. Todos estos antecedentes permiten entender el contexto de profunda desinformación en que está sumido el público al que accede esta industria.

En cuanto a lo comunicacional, pasa algo similar a lo que sucede con actores como las cajas de compensación y las compañías de seguros, por mencionar algunos. En estos sectores nos enfrentamos al típico caso en el que la marca paraguas (AFPs) más que blindar a las otras marcas (compañías) amplifica el ruido comunicacional existente. Así, por muchos esfuerzos que hagan las entidades de manera individual, es muy difícil combatir el adverso escenario comunicacional que se ha planteado el propio sector.

En este marco, es fundamental que las compañías se planteen una nueva estrategia y porque no decirlo, una nueva comunicación, la cual no debe tener un carácter reactivo, sino por el contrario, debe ir al frente, con contenido de calidad y transparencia. En un escenario de proliferación de información y donde todo (y todos) pueden ser citados, y convertirse en referentes, es impor-

tante de una vez por todas repensar y llevar las riendas de la comunicación.

¿Cómo lo hacemos? Asumiendo la comunicación como un eje estratégico. La gente necesita entender el sistema, pero no lo logra. Por ello, es que el rol de las AFPs es llevar la voz en este proceso. Si bien hoy existen entidades que están tratando de articular un discurso más cercano, aún es necesario un mayor entendimiento y empatía para poder entregarle a los pensionados y futuros pensionados lo que realmente necesitan: información clara, transparente, oportuna y gráfica.

Esto tiene especial relevancia cuando los temas relacionados con satisfacción de demandas ciudadanas se toman en la agenda y desde distintos sectores (entre ellos los políticos y autoridades) se realizan llamados a una mayor autorregulación y/o trabajo proactivo y de largo plazo con los *stakeholders*.

Es aquí donde surge la imperiosa necesidad de que las compañías del sector y las entidades que las aglutinan, puedan repensar y entender que lo que se requiere es articular acciones que se originen desde y a través de su negocio. ¿Y cómo se logra esto? Mediante un relato que incorpore temáticas relevantes para aquellos beneficiados por las AFPs, es decir, que permita tender puentes de acercamiento desde la información. Tomando el ejemplo emprendido por la industria bancaria global, hoy necesitamos contar con un modelo de comunicación basado en información, al cual podríamos llamar educación pensional.

Si las entidades son capaces de entender esto como la hoja de ruta y parten de una visión gremial y corporativa de largo plazo, estaremos en presencia de una estrategia de sustentabilidad, la cual podría generar importantes réditos, tanto para las empresas como para su entorno.

De este modo, entendemos que cuando hablamos de esta sustentabilidad también hacemos referencia a una estrategia que permita alinear las metas propias del negocio con el bien común y, al mismo tiempo, con los requerimientos de sus grupos de interés. Sin lugar a dudas, una nueva mirada que cruza desde la comunicación a la reputación como un proceso de gestión, en concordancia con el marco regulatorio, pero yendo un paso más allá, es decir, entendiendo a los consumidores como un *stakeholder* relevante dentro de su propio hábitat.

Quizás más de uno pueda pensar que no podemos solucionar estos temas desde la información y/o la educación, sin embargo, es en este momento donde nuestra premisa se ve sustentada al enterarnos de que gran parte de las evaluaciones que hacen los individuos del propio sistema, son construcciones que se han ido dibujando sobre la base de la información obtenida de terceros del propio sistema.

El panorama a simple vista pareciera ser complicado, sin embargo es importante entender que estamos en presencia de una oportunidad. Hoy están dadas las condiciones para que las brechas informativas entre lo que las entidades entregan y lo que el consumidor demanda, se acorten y, a medio plazo, desaparezcan. Herramientas como las nuevas tecnologías, plataformas y redes sociales

son fundamentales a la hora de cumplir y aportar con lo anterior, pues son las que aterrizan y acercan el concepto de educación pensional, lo sacan del campo publicitario, dándole sentido y valor.

Está claro que cuando uno visibiliza de manera oportuna y transparente los aspectos relativos al funcionamiento y operación de los distintos productos financieros como en este caso las pensiones, genera empatía, credibilidad, fidelidad, al mismo tiempo que potencia su reputación corporativa, transformando un tema inicialmente complicado en una ventaja competitiva ante sus pares, los consumidores y los propios reguladores.

Reformas 2.0 en América Latina: lograr crecimiento con desarrollo

Desarrollando Ideas

En muy poco tiempo el tinte de los análisis sobre la situación económica latinoamericana ha cambiado radicalmente. El panorama, en este momento, se valora de manera completamente opuesta a la que, hasta hace muy poco, se consideraba como la década «dorada» o «prodigiosa». Frente al periodo de crecimiento y prosperidad inédito en la región, de 2003 a 2013, en la actualidad todos los organismos internacionales coinciden en señalar la situación de «muy preocupante».

La bonanza continuada de esta década se reflejó, de inmediato, en los índices de crecimiento latinoamericano por países. En este sentido, si por sí sola la media regional ya era significativa, pues el ritmo en este período fue del 5,4%, es aún más llamativa si la comparamos con el promedio en la OCDE, que no superó el 2,3%.

Frente a esta situación, en los últimos años las economías regionales experimentaron tasas de crecimiento relativamente menores, de entre el 2 y el 2,5% del PIB, y la tendencia se manifiesta a la baja ya que no puede dejar de señalarse que 2015 es el tercer año consecutivo de descenso y 2016 presenta todos los visos de ofrecer los mis-

mos malos resultados, o incluso peores, como afirma el FMI. Por segunda vez en este año, el organismo internacional ha rectificado a la baja su previsión para América Latina de manera considerable. Según sus estimaciones, el PIB agregado de la región, en su conjunto, se contraerá un 0,5% en 2016[11].

Este contraste de datos es significativo, pero no puede sorprender. Muy al contrario, era un problema previsible. Los motivos son «un entorno internacional desfavorable en los últimos cinco años, por los bajos precios de las materias primas, la desaceleración económica de China, el encarecimiento de la financiación externa y las limitadas entradas de capitales por políticas monetarias en Estados Unidos»[12].

Esta es la peor situación posible para economías que dependen de los precios del mercado internacional, y en concreto de los precios de las materias primas, ya que su modelo productivo es agroexportador: está basado en uno o dos productos y volcado en uno o dos mercados a lo sumo. La vulnerabilidad de las economías latinoamericanas, debida a esta ultra dependencia, hacía previsible que, ante los vaivenes de la coyuntura del mercado internacional, la demanda descendiera abruptamente y repercutiera de forma grave e inmediata en las economías de dichos países. Una situación que puede empeo-

---

11 Previsión crecimiento FMI, 16/04/2016, en: http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/NEW041216AS.htm.

12 *Perspectivas de América Latina en 2015, educación, competencias e innovación*; en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf?sequence=1.

rar atendiendo a la situación del mercado internacional, del cual depende buena parte de Latinoamérica, ya que «el crecimiento económico de América Latina podría ser aún más bajo ante una desaceleración más profunda del crecimiento de China y, en menor medida, por un endurecimiento más rápido de las condiciones financieras de Estados Unidos»[13].

El principal problema es que, en estos años de bonanza, no se han realizado las reformas estructurales necesarias para ir modificando progresivamente el modelo productivo latinoamericano. Lejos de ello, ha tenido lugar una reprimarización de dichas economías.

El reto no es recuperar el crecimiento, de la década pasada, sino impulsar el desarrollo económico. Se precisa un cambio estructural en el modelo de desarrollo actual, basado en la competitividad, que se lograría mediante la educación cualificada, la mejora de las infraestructuras o la inversión en altas tecnologías con el fin de diversificar el aparato productivo, agregando mayor valor a las materias primas.

Ante tales retos, este informe pondrá de manifiesto que la discusión no se basa necesariamente en llevar a cabo una industrialización, como se está repitiendo estos últimos meses. De hecho, la industria no es necesariamente la respuesta. Lo más importante es tener presente que sea cual sea la actividad económica, y eso dependerá de la demanda de los mercados, es imprescindible ser más competitivos, productivos e innovadores, para lo

13 *Ibídem.*

cual es a su vez imperioso invertir en capital humano (educación) y en capital físico (infraestructuras).

Las diferentes situaciones dentro de la región

Pese a los datos presentados, lo cierto es que las medias regionales no ponen de manifiesto toda la realidad. Esta es muy diversa, y si bien hay países que se encuentran inmersos en una recesión, también hay otros que, pese al descenso en sus índices de crecimiento, continúan en una tendencia ascendente.

Antes de bajar al detalle por países, a nivel subregional parece evidente que las áreas más dependientes del comercio con China están particularmente afectadas por una situación de crisis. El cambio de modelo económico por parte del gigante oriental ha determinado un descenso en la demanda de materias primas que ha afectado de lleno a las economías sudamericanas. Esto explica que sea América del Sur quien padezca los peores datos, pues la chino-dependencia ha sido mayor en esa región, a diferencia zonas como México o Centroamérica, más concentradas en el mercado norteamericano, que, en este momento, presenta síntomas de recuperación.

Por este motivo, aun las economías consideradas con mejor evolución —Chile, Colombia, Perú y Uruguay— están experimentando una importante desaceleración. Por la misma razón Paraguay se está viendo particularmente afectado, e incluso se sienten los efectos en Ecuador, cuya dolarización constituye un freno frente a la fuerte devaluación de las monedas de sus vecinos. Sin embargo,

los mayores responsables de las pesimistas previsiones que se están llevando a cabo son Venezuela y Brasil, ya que son dos países que se encuentran en recesión y esta situación influye en el dato de la media regional.

En el caso venezolano, la drástica caída del valor de los precios del petróleo ha generado una situación catastrófica en su economía, pues todos los ingresos del país dependen en exclusiva de esta fuente de energía. El fuerte descenso en los ingresos provenientes de este sector ha puesto en evidencia las contradicciones y los errores de gestión llevados a cabo por el actual gobierno, que, por otra parte, se encuentra muy cuestionado tanto a nivel internacional como nacional. Factores, todos ellos, que están generando una situación económica que algunos ya califican como desastre humanitario.

Por lo que respecta a Brasil, el elemento político es también trascendental para entender la grave situación a la que se enfrenta su gobierno. El escándalo de corrupción en Petrobras ha generado un efecto dominó que ha alcanzado a la misma Presidenta de la República, Dilma Rousseff, y a su expresidente, Lula Da Silva. La incertidumbre política generada por esta crisis, afecta muy directamente a la situación económica, como así señala el mismo informe citado, donde se calcula que la economía brasileña caerá un 3,5% en 2016 y se recuperará hasta el 0,0% en 2017. Los nuevos datos suponen una corrección a la baja de las proyecciones de octubre al 2,5% y 2,3%, respectivamente.

Por su parte, Argentina, si tuvo algún crecimiento en 2015, sin duda deberá enfrentar una importante recesión

en 2016 como consecuencia también de los errores de gestión económica de la presidencia anterior y de los reajustes que debe hacer la actual administración. La situación en su conjunto en este área, y muy particularmente en Brasil y Venezuela, explicaría los datos negativos de la media regional en 2015 (-0,4%) y las expectativas de un crecimiento virtualmente nulo o igualmente negativo, según las previsiones, en 2016, como ya ha sido apuntado.

La evolución de las economías más al norte también tiende a la baja, aunque sigue presentando crecimiento. Así, en México, la otra gran economía de la región, ciertamente se aprecia una ralentización del -0,2%, aunque el país seguirá creciendo a un ritmo del 2,6% en 2016 y del 2,9% en 2017. Por su parte, Centroamérica, Cuba y República Dominicana han tenido un crecimiento promedio de 4% en 2015.

En conclusión: la región se enfrenta, en su totalidad, a la crisis de las materias primas, puesto que este modelo económico es dominante. En este sentido, la reprimarización experimentada en América del Sur, por su particular dependencia de la demanda china, explica que se la zona se encuentre particularmente afectada. De ahí que, dentro de este patrón, haya economías con mayor o menor nivel de diversificación. Un factor que, sin duda, las posiciona mejor para enfrentar dicha crisis. Así mismo, dependiendo de las exportaciones, las economías se mostrarán más o menos afectadas.

El particular descenso de los precios de los minerales o combustibles fósiles con respecto a los alimentos da lugar a que haya países particularmente perjudica-

dos. Esto explica la difícil situación de las economías exportadoras de combustibles fósiles, cuyos precios están alcanzando mínimos históricos, como Venezuela, Ecuador, Colombia y Bolivia. Los países mineros, como Perú y Chile, necesariamente también van a resentirse en esta nueva situación.

Por estos motivos, las zonas con mayor diversificación económica, como Brasil, afrontarán mejor esta crisis (una superada su crisis política) que aquellas que posean prácticamente un único producto de exportación o carezcan de tejido industrial, como ocurre en Venezuela.

Lecciones aprendidas y asignaturas pendientes

La pregunta sería por qué en este momento estamos hablando de una situación difícil, de ralentización e incluso de recesión, cuando ciertamente todos los organismos internacionales coinciden en señalar que América Latina ha tenido un progreso notable en términos económicos y sociales.

Como afirma Mario Castillo, jefe de la Unidad de Innovación y Nuevas Tecnologías de la CEPAL, «ha sido un ciclo económico de prosperidad que no había tenido en muchas décadas. Hay que reconocer que la economía de la región es emergente dentro de su heterogeneidad». Y continúa: «Es una región muy distinta a lo que era hace 15 años: los niveles de pobreza se han reducido de forma significativa y ha habido inversiones en infraestructura tradicional y de telecomunicaciones. Y lo más importante es que ha emergido una clase media y se ha mejorado la

cobertura educacional, que se duplicado. Es una región mucho mejor preparada»[14].

La respuesta se encuentra en la forma en que se ha conseguido dicho crecimiento.

Ciertamente hay importantes lecciones aprendidas y éxitos alcanzados por la región a lo largo del siglo xx, después de experiencias complicadas de manejar, que dan lugar a que, pese a la difícil situación que se afronta, la realidad latinoamericana no sea la misma que antes. Se han dado importantes avances, pero ni cuantitativa ni cualitativamente son suficientes, ya que es necesario un cambio de carácter estructural. En efecto, estos avances se han logrado gracias a los ingresos procedentes de una coyuntura favorable para un modelo de economía fundamentalmente extractivista.

Sin embargo, solo mediante la transformación del modelo productivo será posible que la región pueda competir con otras potencias emergentes, como las asiáticas. Para ello es preciso apuntar hacia la diversificación económica, mediante la inversión en tecnología y conocimiento, infraestructuras, logística y servicios con valor agregado, reproduciendo de esta manera una economía circular.

En la medida en que no ha habido cambios estructurales, uno de los mayores temores es que el bienestar

14 «Mario Castillo: "La ralentización económica favorecerá la innovación tecnológica"», en *Infolatam* (30 de septiembre de 2015): http://www.infolatam.com/2015/10/01/mario-castillo-cepal-la-ralentizacion-economica-va-a-favorecer-la-innovacion-tecnologica/.

y los cambios sociales acaecidos no puedan sostenerse y se produzca un retroceso en este sentido.

Es en el momento en que han descendido los precios de las materias primas, debido a la situación internacional y, más recientemente, a la coyuntura china, cuando de nuevo se ponen de manifiesto, de manera evidente, los problemas estructurales de economías poco diversificadas, cuyos productos de exportación carecen de valor agregado y apenas tienen producción industrial local. Las consecuencias de esta nueva fase comienzan a hacerse visibles desde el año 2012, a partir del cual los precios de los productos primarios comienzan a caer y se genera, en consecuencia, un efecto prácticamente mecánico caracterizado por la drástica y trepidante disminución de los índices de crecimiento de los países exportadores de estos productos, entre ellos los latinoamericanos.

No es la primera vez que América Latina se enfrenta a una crisis semejante. En realidad, son crisis cíclicas que tienen lugar desde la segunda mitad del siglo xix, periodo en el que se configura este modelo productivo. La propuesta alternativa más importante fue el intento de industrialización, por sustitución de importaciones, adoptado en la región después de la Segunda Guerra Mundial y vigente hasta los noventa. Un modelo con escasos resultados, que en cualquier caso, dio lugar a una industria subvencionada por los estados y muy poco competitiva.

Sin embargo, aunque las limitaciones del modelo agroexportador y la experiencia histórica permitían adelantar lo que ocurriría nuevamente cuando bajaran los

precios del mercado internacional, todavía hay gobiernos en América Latina que consideran que el mercado de las materias primas es inagotable, que siempre habrá demanda y que, por tanto, no dejará de ser una fuente de recursos[15]. Bajo esta visión, lo cierto es que era una auténtica «tentación» aprovechar dichos recursos para favorecer a corto plazo, como así se ha logrado, la disminución de la pobreza y de la desigualdad, mediante políticas sociales para algunos asistencialistas. Políticas e iniciativas que han llevado a cabo todos los gobiernos, sin excepción alguna, ya fueran de derechas o de izquierdas.

El problema fundamental es que, con ello, no se ha dejado de potenciar la reprimarización de las económicas latinoamericanas y, en consecuencia, se han retrasado las necesarias reformas estructurales. La consecuencia es que sí, en efecto, ha podido darse crecimiento, pero no se ha producido un desarrollo. Por ello, pese a los logros conseguidos, los efectos han sido positivos a corto plazo, pero en última instancia han supuesto un retroceso a medio y largo plazo.

Las opciones ineludiblemente conducen a cambiar el modelo productivo, pues no es posible intentar seguir viviendo de las materias primas a través del actual. Lo cierto es que, aunque hubiera alguna voluntad en este sentido, ninguna economía se lo puede permitir. No sería la opción más realista, ni la mejor. En primer lugar porque no se atisba, a corto plazo, una potencia que vaya

15 Eduardo Gudynas: «Estado compensador y nuevos extractivismos. Las ambivalencias del progresismo sudamericano», en *Nueva Sociedad*, nº 237, enero-febrero, 2012.

a demandar un volumen suficiente de materias primas, tal y como lo ha hecho China, por ejemplo, en la última década. En segundo, porque en la medida en que este modelo económico no es sostenible, aun en el supuesto caso de que existiera una nueva potencia similar, más tarde o más temprano se retornaría a una situación de crisis como la que está teniendo lugar en este momento. Con un problema agregado: entre tanto, el resto del mundo habría avanzado y la región latinoamericana no lo habría hecho, debido a las características que presenta este modelo económico.

El proyecto de cambio: lograr el desarrollo

Este es un proceso lento que, de todas formas, requiere un rol activo de las políticas públicas que apunten hacia un sector más competitivo. De ahí que, en este momento, el reto sea transformar un modelo económico heredado del siglo xix para enfrentar una crisis propia del siglo xxi, y que no quepan más posibilidades de retrasar dichas reformas. Es imprescindible construir economías más productivas y competitivas en las que prime la innovación y en las que exista una amplia diversificación de productos. Lo que implica la necesidad de invertir en conocimiento y nuevas tecnologías que garanticen la diversificación de la economía, entre otros aspectos.

La visión cortoplacista dominante ha duplicado los problemas para abordar las reformas necesarias, ya que cuando había recursos era el momento de haber realizado fuertes inversiones, orientadas a modificar el

modelo productivo. Para ello, las posibilidades de crecimiento y progreso pasan por una condición *sine qua non*: acabar con el sistema de exportación de productos primarios sin valor agregado. Esta es la clave del fracaso del sistema tradicional, de ahí que todas las mejoras hayan tenido limitaciones.

Para Mario Castillo, «la región ha sabido utilizar parte de los excedentes de este boom que han sido reinvertidos en políticas sociales, en políticas de formación de recursos humanos y en infraestructuras [...]. La principal debilidad es que no se ha compatibilizado de manera adecuada el desarrollo de un sector basado en la exportación de recursos naturales con un sector tecnológico que agregue valor añadido»[16].

Los motivos son fundamentalmente dos y tienen que ver, de nuevo, con el predominio de una visión cortoplacista tanto gubernamental como empresarial. Por lo que respecta a las políticas públicas implantadas, como ya ha sido comentado, son los mismos gobiernos quienes han impulsado la reprimarización de la economía. Por el otro, considerando que los sectores de recursos naturales han permitido rentabilidades tan altas sin realizar inversiones en tecnología, el incentivo para crear empresas de base tecnológica ha sido mucho menor.

Eso se está revirtiendo hoy en día, porque sí se están desarrollando iniciativas con base tecnológica. Ciertamente se están llevando a cabo importantes experiencias en diferentes países. Por ejemplo, Chile ha implementado

16 *Infotalam*: ob. cit.

una estrategia de especialización en sectores de alto valor agregado, aplicando nuevas tecnologías a los sectores tradicionales y utilizando Internet en el sector industrial y en nuevos sectores asociados a la biotecnología y a las manufacturas. Hay avances también en Argentina (tecnología de la información), y México y Brasil poseen clústers tecnológicos importantes en la industria automotriz y la aeronáutica[17]. Son avances importantes, sin duda, pero falta aplicar una visión integral y sostenible para que gobiernos y sociedad asuman un nuevo modelo productivo.

Modelo alternativo basado en la competitividad para obtener mayor productividad

Las limitaciones del modelo descrito se hacen evidentes atendiendo a los datos de competitividad. El *Informe Global de Competitividad 2015-2016* pone de manifiesto que la región se ha estancado en los últimos cinco años. No obstante, de nuevo es preciso insistir en la heterogeneidad de la zona y en que la brecha de competitividad entre los países que la integran sigue siendo amplia. Con todo, la mayoría de estos países están en el grupo medio, entre las posiciones 50 y 100, con Argentina ligeramente fuera de este rango, en el puesto 1068.

En realidad, el índice de competitividad tampoco varió mucho en los años de gran crecimiento. Pues, como se ha indicado, los problemas que arrastra la región son de carácter estructural. De esta manera ha sido posible

17 *Ibídem.*

crecer, pero ha persistido «un funcionamiento débil de las instituciones, unas infraestructuras deficientes y la ineficacia en la asignación de factores de producción». Esas deficiencias, que acusa el conjunto de las economías latinoamericanas, explican los datos de competitividad expuestos, debido a la brecha en materia de formación, tecnología e innovación «que impide a muchas compañías y naciones avanzar hacia actividades de mayor valor añadido»[18].

Para superar la situación descrita es preciso analizar el mercado internacional y desarrollar la actividad productiva que demande dicho mercado. De acuerdo a este nuevo contexto y a sus numerosas oportunidades ha de entenderse una transformación económica que, aunque puede darse sin cambiar la matriz productiva, sí debe asegurar la diversificación, la agregación de valor y el procesamiento de productos agrícolas, para lo cual será preciso conocimiento, tecnología, infraestructura productiva, seguridad ambiental, eficiencia energética, transporte y logística.

La visión y el concepto de desarrollo va más allá de dónde debe focalizarse la actividad económica para atender a cómo debe realizarse. Por ello es conveniente insistir en que para el necesario cambio estructural no es preciso abandonar la exportación o la actividad productiva en el sector primario, ni tampoco concentrar el desarrollo en el sector secundario y lograr una industria nacional. La actividad económica puede permanecer vin-

18 INCAE Business School: *Informe Global de Competitividad, 2013-2014*, en: http://www.incae.edu/es/clacds/informe-competitividad-global-2013-2014.php

culada a la exportación de productos agrícolas, si bien esos productos han de poseer alto valor agregado y ser aptos para una diversidad de mercados.

Quizás la clave se encuentre en el concepto de economía circular más que en el ámbito productivo donde sea preciso invertir.

En efecto, se requiere implantar este concepto de economía con el fin de asegurar un mejor uso de los recursos naturales de la región. Invirtiendo en los ámbitos contemplados es posible evitar que los recursos naturales y minerales, como por ejemplo el oro, el cobre o la plata, salgan tal cual de la zona. El resultado no es solo evitar el riesgo de agotarlos, sino también el de no emplearlos en otros sectores para garantizar la creación de dicha economía circular, ya que todo se exporta tal cual se extrae. Bajo este concepto de economía se supera un debate que hasta el momento no había aportado grandes soluciones, pues no hace mucho toda la discusión giraba en torno a la actividad económica, agrícola o industrial, donde se debía focalizar el desarrollo.

En este sentido, por tanto, el reto no pasa por decidir si hay que volcar todos los esfuerzos en la creación de un tejido industrial y llevar a cabo un proceso sistemático de industrialización, como se está apuntando con cierta insistencia. La clave radica en que más allá de si es en agricultura, industria o servicios donde se concentre la actividad económica, esta se lleve a cabo bajo los criterios de una economía circular, alimentada a través del conocimiento, la tecnología, las infraestructuras, etc., que le permitan ser sostenible.

En otras palabras, los cambios a introducir no significan necesariamente la transformación de la matriz productiva, sino su reforma. Esto significa que América Latina puede ser competitiva y desarrollar una economía sostenible incluso manteniendo economías eminentemente agrícolas o mineras. Pero sea cual sea la actividad económica es preciso agregar valor añadido a los productos y garantizar márgenes de diversificación, para lo cual el conocimiento, la tecnología y la cualificación de la mano de obra son elementos fundamentales.

Otro de los aspectos clave en este sentido, como reconoce la misma secretaria ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena, es la integración regional, pues a través de la misma se multiplican las posibilidades de aumentar mercados y se proporciona capacidad negociadora a la región, en este caso ante otras potencias extra regionales como por ejemplo China, principal cliente durante la década pasada.

No obstante, en términos más generales, a pesar de los avances emprendidos para alcanzar numerosos acuerdos comerciales bilaterales o entre subgrupos de países, la región no ha profundizado lo necesario en integración. La potencialidad del mercado regional no está desarrollada y solo unas pocas empresas participan en las cadenas de valor en la región, lo que, a su vez, limita su participación en las cadenas de valor globales. El comercio interregional representa en la actualidad un 17%, cuando en otras regiones, como Europa, es de un 68%, un 52% en Asia y un 10% en África.

Uno de los motivos de esta situación se debe al problema de conectividad de la razón, debido a la falta de infraestructuras. Es necesaria la mejora de aeropuertos, puertos, transporte por carretera y ferroviario, y otras infraestructuras como las relativas al agua o al saneamiento. La creación de un mercado común regional permitiría a las empresas explotar una escala mayor, ayudándoles a competir más efectivamente con los actores globales.

El mercado internacional ha de seguir siendo trascendental para la economía regional

En efecto, no es necesario renunciar ni al sector primario ni a la exportación, pero sí es imprescindible acabar con la monodependencia productiva y la «chinodependencia». Necesidad que obliga a ser más competitivos, productivos e innovadores, para lo cual es, a su vez, imperioso invertir en capital humano (educación) y en capital físico (infraestructuras). Para todas estas inversiones se precisa de socios, y para ello no se puede tampoco prescindir de potencias extra regionales.

En coherencia con lo dicho, ciertamente las economías latinoamericanas deben continuar volcadas en el comercio internacional y seguir muy de cerca la demanda de potenciales clientes extra regionales, ya sea China, Europa o Estados Unidos.

La clave está en modificar los términos de las relaciones comerciales. «Lo que hemos aprendido hasta ahora es que el comercio mundial o la recepción de inversiones extranjeras directas no son suficientes. Hay que hacer

más para aprovechar plenamente ese comercio e inversión». Ese aprovechamiento pasa necesariamente por que la relación entre América Latina y sus posibles socios, como China, sea «más simétrica». Bajo esta nueva relación se favorecería «un modelo que sea más competitivo, de inserción en cadenas globales con más valor agregado, más tecnología, más innovación y creación de empleo de mejor calidad», como ha declarado Enrique García, presidente del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Diversificar productos y mercados de exportación y dar mayor valor añadido a las ventas en el exterior es una tarea fundamental. Bajo estos criterios es preciso analizar el mercado internacional y desarrollar la actividad productiva que demande dicho mercado. En este sentido no debe renunciarse a la producción agrícola, pues bajo los criterios planteados puede ser alternativa competitiva.

En consecuencia, la agricultura y la agroindustria son mercados llenos de oportunidades para la región latinoamericana. Máxime para sociedades que tienen consolidada una clase media, o que está creciendo, y que son eminentemente urbanas, como ocurre en las potencias emergentes. Este grupo social demanda una dieta diversificada y de calidad. Por este motivo se observa un aumento de demanda de proteínas, de alimentos procesados, mayores exigencias de calidad y de propiedades especiales.

El sector servicios es otro ámbito de grandes oportunidades, que la región tampoco puede desaprovechar, como el turismo enfocado igualmente a las clases medias.

Un extraordinario potencial que sin embargo apenas ha comenzado a explotarse.

De acuerdo a este nuevo mercado y a sus numerosas oportunidades ha de entenderse la transformación económica que, como se ha dicho, bien puede darse sin cambiar la matriz productiva, pero que debe asegurar la diversificación, la agregación de valor y el procesamiento de productos agrícolas, para lo cual será preciso conocimiento, tecnología, infraestructura productiva, transporte y logística.

La complejidad del cambio. La reforma institucional

La reforma que debe abordar la región es de extraordinaria complejidad, tanto que trasciende el ámbito estrictamente económico. Las implicaciones de la misma hacen necesarios ciertos cambios que hagan posible instituciones fuertes, bajos niveles de corrupción, un gobierno eficiente y estabilidad macroeconómica, factores trascendentales que explican que Chile sea el país más competitivo de la región, máxime cuando además «goza de unas cuentas saneadas y bajos niveles de deuda pública»[19].

La reforma del Estado es una condición sine qua non, en América Latina, para garantizar el funcionamiento de las políticas públicas, ya que este carece de las capacidades adecuadas. Según el informe Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el

19 Informe Global de Competitividad 2013-2014.

aprendizaje de políticas públicas[20], «la realidad muestra que existe una falta de eficacia en algunas iniciativas implementadas por los Estados. Evidencia que fallan las políticas públicas. Y fallan por la forma de implementar las políticas públicas y por la falta de capacidades necesarias por parte del Estado». El mismo informe señala determinadas capacidades para garantizar la adecuada en relación al diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas:

- Una burocracia como un actor transversal en el diseño y la implementación de políticas, lo que exige funcionarios idóneos, honestos y motivados.
- Unos sistemas de compras públicas como herramientas cruciales en la etapa de implementación, que provean los suministros necesarios en cantidad y calidad suficientes y en el momento oportuno. No obstante, para garantizar dichos sistemas son imprescindibles mecanismos de monitoreo que desalienten la corrupción y minimicen las oportunidades de mal uso o desperdicio de recursos por parte de los funcionarios públicos.
- Garantizar una relación directa y frecuente entre los ciudadanos y la burocracia para favorecer la rendición de cuentas del Estado.
- Lograr la transformación de las experiencias de políticas en conocimiento y aprendizajes que permitan

20 Pablo Sanguinetti: *Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. En: http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/755/reporte_economia_desarrollo_caf_2015_estado_politicas_publicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

aumentar su efectividad. En este sentido, el monitoreo y la evaluación de políticas públicas son fundamentales para entender el potencial de cambio de la iniciativa implementada.

Tan trascendental como las reformas de carácter eminentemente económico es la reforma del Estado para ligar la eficacia de su funcionamiento. Tanto que, si dicha reforma estatal no es eficiente, los resultados de la reforma económica no serán plenos.

La Península Ibérica ante el desafío de la transformación económica de América Latina

La Península Ibérica está viviendo un momento crucial en el que Portugal y España pueden encontrar nuevas oportunidades, por vías tanto directas como indirectas. En este momento de reformas, América Latina necesita servicios para seguir avanzando y esto puede entenderse como una nueva oportunidad, en varios sentidos. Indirectamente significa considerar las posibilidades que Portugal, sobre todo, tiene de convertirse en intermediario entre América Latina y la región del Pacífico. Efectivamente, según muchos analistas todo apunta a que el futuro de América se encuentra en el Pacífico.

Los países de América Latina volcados al Pacífico tienen a su disposición varias opciones para relacionarse con el continente asiático; por ejemplo, a través de la Alianza del Pacífico, las asociaciones TPP (Trans-Pacific Partnership) o una relación comercial más madura y de mayor valor añadido con China. La Península Ibérica

puede aprovechar sin duda este espacio, muy especialmente en lo que respecta a las relaciones entre China y América Latina.

Todo indica que el vínculo entre ambas regiones va a ser sólido, intenso y de larga duración. El cambio de modelo de desarrollo chino y su orientación hacia la demanda interna y los servicios ha tenido repercusiones claras en la región latinoamericana, al disminuir la demanda de materias primas y de *commodities* en general. A pesar de ello, el gigante asiático sigue representando una oportunidad para América Latina al abrirse posibles nuevos mercados con esta nueva etapa de crecimiento de China.

No cabe duda de que la presencia oriental en la región afecta a la Península Ibérica, pero ello no debería solapar las oportunidades que se abren. La mayor presencia de China puede contribuir al desarrollo de la región y generar más posibilidades de colaboración y sinergias con actores portugueses y españoles, públicos y privados, en múltiples ámbitos. El conocimiento de la realidad, la lengua y la cultura latinoamericana, así como la presencia de empresas de los dos países ibéricos en la región pueden ser una gran ayuda para aumentar la rentabilidad de las inversiones chinas.

Sin embargo, las oportunidades no pasan solo a través de China, también se encuentran en la competencia directa con este gigante. En Portugal, los empresarios analizan oportunidades de negocio en el extranjero, sobre todo en América Latina, pero últimamente también intentan aumentar su penetración en los mercados de

Cuba y México, a título de ejemplo. En esta línea, la Agencia para la Inversión y el Comercio Exterior de Portugal ayuda a fomentar la internalización de las empresas portuguesas a través del intercambio de información y de sinergias sobre mercados en los que invertir, destacando varios países de América Latina.

Ante la situación de recesión de Brasil o Venezuela, existen países que mantienen un crecimiento relevante, aún más si lo comparamos con el de la zona euro. Los países de la Alianza del Pacífico, a los que debemos añadir Bolivia (cuya economía crecerá aproximadamente un 3,8% este año), consiguen mantener sus índices (México crecerá un 2,4%, Colombia un 2,5%, Perú un 3,7% y Chile 1,5%). Se trata de espacios económicos que siguen ofreciendo oportunidades de negocio, incluso en los casos en los que la presencia china es significativa.

En este momento crucial es imprescindible transformar las estructuras. Para hacer frente a sus necesidades, la región debería intentar dotarse de infraestructuras, formación cualificada y tecnología, todos ellos ámbitos en los que podemos ser especialmente competitivos. Si añadimos los idiomas comunes, portugués para Brasil y español para los demás países de América Latina, las ventajas aumentan, especialmente en el ámbito de la educación.

Conclusiones

Las previsiones empeoran, el problema está diagnosticado y sobre las soluciones no hay dudas, puesto

que todos los organismos internacionales coinciden en las mismas. Por tanto, es urgente emprender las reformas estructurales contempladas[21], si bien es preciso considerar cómo se van a aplicar. Sería un grave error no otorgar la debida importancia a la necesidad de minimizar los costos sociales que llevan consigo, a corto plazo, las políticas de ajuste, ya que puede ser contraproducente. Podría generar una reacción social y política a la contra hasta llegar a desactivar la viabilidad del esfuerzo de reforma.

El objetivo es mantener un equilibrio realmente difícil, ya que se trata de conciliar las preocupaciones sociales y económicas a corto plazo con los objetivos de crecimiento a largo[22]. Este equilibrio podría lograrse realizando dichas reformas de manera gradual y garantizando la suficiente protección a los sectores sociales más vulnerables, que habrían conseguido, gracias al boom de las materias primas, mejorar su situación.

El problema es que no todos los estados tienen los mismos márgenes ni posibilidades para introducir de esta forma las reformas estructurales. Estas son urgentes para toda la región, pero muy particularmente para algunos países, en situación de recesión. Situación que además les imposibilita amortiguar los costos sociales que esas necesarias reformas traerán consigo. Son mu-

---

21 BID, *Informe Macroeconómico de América Latina y El Caribe 2016*. En: http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/detalles-de-publicacion,3169.html?pub_id=IDB-AR-120.

22 Banco Mundial (2016): *El ciclo de commodities «Espejismos y Dilemas»*. En: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24014/210914SpSum.pdf?sequence=6

chos los retos y de gran complejidad, pero todos resultan ineludibles. América Latina ha de resolver una coyuntura que a corto plazo ha logrado proporcionarle prosperidad, pero que a medio y largo supone un auténtico lastre.

La diversificación de las exportaciones en América Latina

Desarrollando Ideas

Introducción

Los extraordinarios beneficios obtenidos en la década 2002-2014 no pueden justificar por más tiempo la continuidad de economías basadas en la exportación de commodities, concentradas por lo general en uno o dos productos. La dependencia económica derivada de este modelo genera una extraordinaria vulnerabilidad, pues las economías latinoamericanas dependen de las fluctuaciones de los precios de estos productos en el mercado internacional. Un menor grado de diversificación productiva o un mayor grado de concentración exportadora en unos pocos mercados expone excesivamente a una economía. Por este motivo, todos los organismos internacionales coinciden en señalar, sin excepción, que este modelo económico es insostenible.

En concreto, el BID no solo coincide con esta opinión, sino que además advierte de un agravante, ya que, como ha informado, los esfuerzos habidos en esta última década para diversificar las exportaciones han girado en torno a productos básicos y sus derivados, de ahí la

persistente vulnerabilidad ante el debilitamiento de los precios internacionales[23].

Tras años de expansión económica proporcionada por los altos precios de materias primas se ha iniciado un período de crisis y descenso abrupto en el mercado internacional de los precios de este tipo de productos, lo que explica la contracción de las economías latinoamericanas, cuando no crisis, según los países.

En relación al descenso de la demanda mundial, si se comparan las tasas de crecimiento anual de las importaciones desde Latinoamérica de los principales socios comerciales entre el período de auge (2003-2008) y de estancamiento (2011-2014), resulta que el crecimiento anual de la demanda de China se redujo 46 puntos porcentuales; la intrarregional y la de la Unión Europea, 26 puntos; y la de los Estados Unidos, 10 puntos[24].

De hecho, esta contracción del mercado internacional habría generado la caída de los precios (-15%) y además no ha habido un aumento del volumen exportado que pudiera compensar esta caída de precios. Esta situación ha convertido el trienio 2013-2015 en el peor para las exportaciones regionales desde el período 1931-1933, en plena Gran Depresión[25].

---

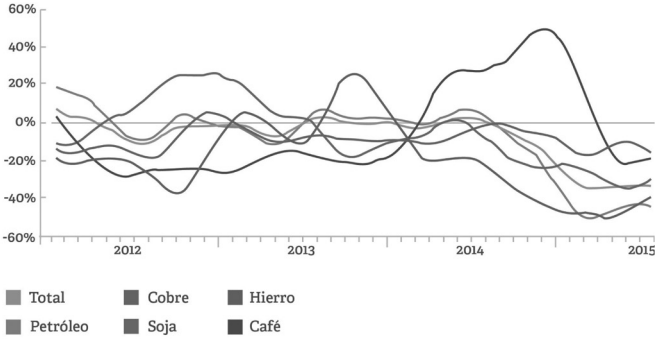
23 BID, "Informe Anual, "Monitor de Comercio e Integración 2014. Vientos adversos", http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14879es.pdf. http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/NEW041216AS.htm..

24 BID, "Monitor de Comercio e Integración 2015: La recaída: Latinoamérica y el Caribe frente al retroceso del comercio mundial", https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1.

25 Ibid.

Ante esta situación, el futuro de las economías latinoamericanas pasa necesariamente por diversificar sus economías con el fin de poder abrir nuevos mercados. Sin embargo, para ello es preciso realizar un extraordinario esfuerzo que exige un cambio en el modelo económico y en la misma concepción de desarrollo. No se trata de vender más materias primas para evitar depender de uno o dos productos; en realidad se trata de superar este tipo de economía modificando su estructura.

Precios de los principales productos de exportación de América Latina y el Caribe (Promedio móvil trimestral de la tasa de variación anual, porcentaje, 20123-2015)



Fuente: BID Sector de Integración y Comercio con datos del FMI.
Nota: El total corresponde al promedio ponderado de los índices de precios de los productos básicos incluidos en la estimación del FMI.

La diversificación económica debe garantizar la independencia de las materias primas caracterizadas por una relación de intercambio cada vez más desfavorable, bajo

valor añadido y escaso crecimiento de la productividad. De ahí que la diversificación de exportaciones signifique cambiar el modelo económico y el propio concepto de desarrollo. Para ello es preciso invertir en formación, tecnología e innovación, con el fin de lograr mercancías con mayor valor añadido y más competitivas que hagan posible la diversificación de la economía y, en consecuencia, de las exportaciones.

La vulnerabilidad de las economías latinoamericanas, debido a esta ultradependencia, hacía previsible y nada sorprendente que, ante los vaivenes de la coyuntura del mercado internacional, esta demanda descendiera abruptamente y tuviera una grave e inmediata repercusión en dichas economías. Se trata de una situación que puede empeorar atendiendo a la situación del mercado internacional, del cual depende buena parte de las economías latinoamericanas, ya que «el crecimiento económico de Latinoamérica podría ser aún más bajo ante una desaceleración más profunda del crecimiento de China y, en menor medida, por un endurecimiento más rápido de las condiciones financieras de Estados Unidos»[26].

Transformación hacia un nuevo modelo productivo

El principal problema es que en estos años de bonanza no se han realizado las reformas estructurales que permitieran modificar progresivamente el modelo produc-

26 Informe "Perspectivas económicas de Latinoamérica 2015", http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf.

tivo latinoamericano. Lejos de ello, ha tenido lugar una reprimarización de dichas economías.

Ciertamente durante el ciclo de precios altos de materias primas se han alcanzado importantes logros como la reducción de la pobreza o de la desigualdad y el importante crecimiento de las clases medias mediante políticas sociales. Dichas políticas han estado financiadas por los ingresos fiscales proporcionado por el «boom» de las materias primas en estos años.

Esta transformación social a su vez ha empujado nuevos mercados y posibilidades económicas extraordinarias que hubieran proporcionado un paso más en el proceso de desarrollo y prosperidad experimentado. Sin embargo, en la medida en que parte de estas políticas han sido asistencialistas y se han logrado gracias a los beneficios obtenidos por economías extractivistas, y no por cambios estructurales, su sostenibilidad no está asegurada. Con la caída de los precios del mercado estructurales, su sostenibilidad no está asegurada.

Con la caída de los precios del mercado internacional estas políticas no pueden financiarse y cabe el riesgo de que las mejoras sociales logradas experimenten un retroceso. Con ello la continuidad de pasos y progresos a los que animaba esta prosperidad quedaría paralizada, cuando no en regresión. Los casos del Ecuador, Trinidad y Tobago y Venezuela son particularmente significativos. En estos países los ingresos fiscales del sector de hidrocarburos representaron más del 40% de la recaudación total en el período 2010-2013, lo que explica que en este momento estos gobiernos

se vean obligados a abordar importantes restricciones en el gasto dedicado a las políticas sociales impulsadas en los años previos.

Solo mediante la transformación hacia un nuevo modelo productivo será posible que la región pueda competir con otras potencias emergentes. Para ello es preciso lograr la diversificación económica mediante la inversión en tecnología y conocimiento, infraestructuras, logística y servicios con valor agregado, reproduciendo de esta manera una economía circular. El resultado final sería revertir una estructura que mediante estos profundos cambios hiciera posible la diversificación del aparato productivo, agregando mayor valor a las materias primas. Por tanto, no se trata de renunciar ni al mercado internacional ni a las exportaciones, sino muy al contrario, de ser más competitivo en el mismo.

Un viejo modelo vigente hasta la actualidad: extractivismo y escasa diversificación exportadora

En este momento, el reto es transformar un modelo económico vigente desde mediados del siglo XIX para enfrentar una crisis propia del siglo XXI. Es imprescindible construir economías más productivas y competitivas en las que prime la innovación y en las que exista una amplia diversificación de productos. Esto implica la necesidad de invertir en conocimiento y en nuevas tecnologías que garanticen la diversificación de una economía competitiva.

En el momento en que han descendido los precios de las materias primas por la situación internacional y más recientemente por la coyuntura china, es entonces cuando de nuevo se ponen de manifiesto de manera evidente los problemas estructurales de economías poco diversificadas, cuyos productos de exportación carecen de valor agregado y apenas tienen producción industrial local. Las consecuencias de esta nueva fase comienzan a hacerse visibles desde 2012, momento a partir del cual los precios de los productos primarios comienzan a caer y con ellos, de manera prácticamente mecánica, la disminución de los trepidantes índices de crecimiento de los países exportadores de estos productos, entre ellos los latinoamericanos.

La bonanza continuada de la década pasada se reflejó de inmediato en los índices del crecimiento latinoamericano. En este sentido, si por sí sola la media regional ya era significativa, pues el ritmo en este período fue del 5,4%, es aún más llamativa si la comparamos con el promedio en la OCDE, el cual no superó el 2,3%.

Frente a esta situación, en los últimos años las economías regionales experimentaron tasas de crecimiento relativamente bajas de entre el 2% y 2,5% del PIB y la tendencia se manifiesta a la baja, ya que no puede dejar de señalarse que 2015 es el tercer año consecutivo de descenso y en 2016 los países de Latinoamérica y el Caribe mostrarán una contracción en su tasa de crecimiento de -0,8% en 2016, caída mayor a la observada en 2015 (-0,5%),

con un comportamiento muy heterogéneo entre países y subregiones[27].

Esta tendencia se corresponde con el descenso de las exportaciones, pues ambas variables han evolucionado en paralelo, lo que pone de manifiesto la ultradependencia de las materias primas y de la fluctuación de sus precios en el mercado internacional.

Ciertamente pueden darse rectificaciones, como la del FMI[28] de signo positivo en el crecimiento económico, ya que prevé una mejora de la región para 2016 y 2017 en una décima porcentual y se reduce la contracción prevista este año para Latinoamérica en el 0,4%; mientras que se eleva el crecimiento esperado para 2017 al 1,6%. Estas variaciones, aunque son una buena noticia, en realidad remiten a cuestiones coyunturales pero sin trascendencia para un cambio que debe ser de naturaleza estructural.

Ciertamente la región se enfrenta en su totalidad a la crisis de las materias primas, puesto que este modelo económico es dominante. Sin embargo, dentro de este patrón, hay economías con mayor o menor nivel de diversificación. Un factor que, sin duda, posiciona mejor a aquellas más diversificadas para enfrentar esta crisis. Así mismo, dependiendo de las commodities que se exporten habrá economías más o menos afectadas.

---

27 *Informe Económico de Latinoamérica y El Caribe, 2016*, http://www.cepal.org/es/publicaciones/40326-estudio-economico-america-latina-caribe-2016-la-agenda-2030-desarrollo.

28 http://www.infolatam.com/2016/07/19/el-fmi-mejora-las-perspectivas-de-crecimiento-de-latinoamerica-en-2016-y-2017/, 19/07/2016.

Exportaciones de bienes de América Latina y el Caribe (Tasa de variación anual y miles de millones de US$, períodos seleccionados)

	Miles de millones de US$			Tasas de variación (%)			
	2012	2013	2014	2002-2008	2013	2014	Acum. Junio 2015
América Latina y el Caribe	**1092,3**	**1090,5**	**1060,0**	**16,7**	**-0,2**	**-2,8**	**-10,9**
América Latina	**1071,5**	**1070,2**	**1040,9**	**16,6**	**-0,1**	**-2,7**	**-10,8**
Mesoamérica	**414,4**	**423,9**	**442,4**	**10,2**	**2,3**	**4,4**	**-2,3**
México	370,8	380,0	397,5	10,4	2,5	4,6	-2,2
Centroamérica	**43,7**	**43,8**	**44,8**	**9,0**	**0,4**	**2,3**	**-3,4**
Costa Rica	11,4	11,6	11,3	10,3	1,5	-2,6	-16,0
El Salvador	5,3	5,5	5,3	7,6	2,8	-4,0	6,0
Guatemala	10,0	10,0	10,8	10,9	0,5	7,8	3,1
Honduras	4,3	3,9	4,1	13,6	-10,4	4,7	4,4
Nicaragua	2,7	2,4	2,6	17,5	-10,3	9,7	-2,6
Panamá	0,8	0,8	0,8	7,3	2,7	-3,0	-14,8
República Dominicana	9,1	9,6	9,9	4,1	5,5	3,6	-16,3
Sudamérica	**657,1**	**646,4**	**598,5**	**22,1**	**-1,6**	**-7,4**	**-17,7**
Argentina	80,2	81,7	71,9	18,2	1,8	-11,9	-17,9
Bolivia	11,8	12,2	12,9	31,7	3,3	5,6	-30,3
Brasil	242,6	242,0	225,1	21,9	-0,2	-7,0	-14,7
Chile	77,8	76,5	75,7	23,5	-1,7	-1,0	-12,2
Colombia	60,1	58,8	54,8	21,1	-2,2	-6,8	-31,2
Ecuador	23,8	24,8	25,7	24,6	4,6	3,6	-26,8
Paraguay	7,3	9,4	9,7	18,4	29,5	2,4	-17,6
Perú	47,4	42,9	39,5	26,1	-9,6	-7,8	-15,8
Uruguay	8,7	9,1	9,2	21,3	4,1	1,0	-15,1
Venezuela	97,3	89,0	74,0	23,5	-8,6	-16,8	n. d.
Caribe	**20,8**	**20,3**	**19,1**	**24,3**	**-2,7**	**-5,5**	**-14,9**
Bahamas	0,8	0,8	0,8	10,3	-2,0	4,6	-34,6
Barbados	0,6	0,5	0,5	13,2	-18,7	1,4	-7,5
Belice	0,4	0,4	0,4	10,6	2,2	-13,6	2,4
Guyana	1,1	1,1	1,1	7,0	0,0	8,8	-0,8
Haití	0,8	0,9	0,9	11,8	13,9	3,8	n. d.
Jamaica	1,6	1,5	1,5	13,8	-9,9	-1,8	-12,6
Surinam	2,6	2,4	2,1	29,5	-6,6	-10,4	-8.8
Trinidad y Tobago	13,0	12,8	11,8	29,9	-1,6	-7,5	-18,3

Fuente: BID Sector de Integración y Comercio con datos de INTrade/DataINTAL y fuentes nacionales.
Nota: n. d. significa que no hay datos disponibles.

De acuerdo a la actual situación del mercado internacional, la caída de precios del petróleo y los minerales ha

sido más acusada que en alimentos. Esto explica la difícil situación de países exportadores de combustibles fósiles cuyos precios están alcanzando mínimos históricos, como Venezuela, Ecuador, Colombia y Bolivia. Los países mineros, como Perú y Chile necesariamente también van a resentirse en esta nueva situación.

No obstante, no puede dejar de mencionarse más allá de las diferencias entre los países y la naturaleza de las exportaciones una bajada generalizada, como expresa la tabla de arriba.

La dinámica interanual de las exportaciones de bienes en el primer semestre de 2015 muestra una erosión adicional de las exportaciones regionales. Para los 24 países de Latinoamérica y El Caribe de los que se cuenta con información, 20 registran tasas negativas de variación, siendo los más afectados los sudamericanos (–17,7%), como ha sido mencionado[29]. Igualmente, los países con mayor diversificación económica, como Brasil, afronta-

29 BID, *Monitor de Comercio e Integración 2015: La recaída: Latinoamérica y el Caribe frente al retroceso del comercio mundial*, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1, La caída agregada de 2,8 % de las exportaciones de bienes de ALC en 2014 lleva su monto nominal a US$ 1.060 miles de millones. El resultado agregado incorpora divergencias. entre distintas subregiones y países. Se observa un crecimiento en México (4,6%) y en Centroamérica (2, 3%), con desempeños mejores que los logrados en 2013, y contracciones más intensas que las del año precedente en Sudamérica12 (–7,4 %) y el Caribe (–5,5 %). De las 26 economías incluidas en el cuadro 1, las exportaciones de la mitad se reducen en 2014. Los países con mayor crecimiento de las exportaciones son Nicaragua (9,7 %), Guyana (8,8 %), Guatemala (7,8%), Bolivia (5,6%), Honduras (4,7%), Bahamas (4,6%) y México (4,6 %).13 Aquellos con mayores caídas son Venezuela (–16,8%), Belice (–13,6%), Argentina (–11,9%), Surinam (–10,4%), Perú (–7,8%), Trinidad y Tobago (–7,5%), Brasil (–7,0%), Colombia (–6,8%), El Salvador (–4,0%) y Jamaica (–1,8%).

rán mejor dicha crisis, que aquellos países que posean prácticamente un único producto de exportación y apenas cuenten con otros productos exportadores o tejido industrial, como Venezuela.

La «chinodependencia»: una visión cortoplacista

El nivel de dependencia de la economía china también explica que haya economías más afectadas que otras. En este sentido, América del Sur es más dependiente de este mercado y por tanto sus indicadores económicos son peores que los países centroamericanos y México, cuyas economías dependen particularmente de la demanda de Estados Unidos, que en este momento empieza a disfrutar de cierta recuperación económica. Estos y otros motivos explican que, pese a que toda la región se enfrente a una situación complicada y adversa, no todos los países están afectados de la misma manera. Un aspecto que puede apreciarse en los datos de crecimiento del PIB, donde se pone de manifiesto la heterogeneidad característica de la región.

No es la primera vez que Latinoamérica se enfrenta a una crisis semejante. En realidad son crisis cíclicas que tienen lugar desde la segunda mitad del siglo XIX, período en el que se configura este modelo productivo. La propuesta alternativa más importante fue el intento de industrialización por sustitución de importaciones adoptado en la región después de la II Guerra Mundial y vigente hasta los años noventa. Un modelo con escasos resultados que en cualquier caso dio lugar a una

industria subvencionada por los estados y muy poco competitiva.

Sin embargo, aunque las limitaciones del modelo agroexportador y la experiencia histórica permitían adelantar que ocurriría nuevamente cuando bajaran los precios del mercado internacional, todavía hay gobiernos en Latinoamérica que consideran que el mercado de las materias primas es inagotable y que siempre habrá demanda. Bajo esta visión, lo cierto es que era una auténtica «tentación» aprovechar dichos recursos para favorecer, como así se ha logrado, la disminución de la pobreza y desigualdad a corto plazo mediante políticas sociales para algunos asistencialistas.

Estas iniciativas se han llevado a cabo por la mayoría de los gobiernos de la región, sin excepción alguna, ya fueran de derechas o de izquierdas. El problema fundamental es que, con ello, no se ha dejado de potenciar la reprimarización de las economías latinoamericanas, que ha impedido su diversificación y, en consecuencia, la de sus exportaciones. Muy al contrario, se ha dado incluso la tendencia contraria como en el caso de la soja argentina, cuyos cotizados precios ha favorecido el monocultivo de este producto.

La visión cortoplacista dominante ha duplicado los problemas para abordar las reformas necesarias, ya que cuando había recursos era el momento de haber realizado fuertes inversiones orientadas a modificar el modelo productivo.

Para Mario Castillo, Jefe de la Unidad de Innovación y Nuevas Tecnologías de la CEPAL, «la región ha sabido

utilizar parte de los excedentes de este boom que han sido reinvertidos en políticas sociales, en políticas de formación de recursos humanos y en infraestructuras... La principal debilidad es que no se ha compatibilizado de manera adecuada el desarrollo de un sector basado en la exportación de recursos naturales con un sector tecnológico que agregue valor añadido»[30].

Los motivos son fundamentalmente dos y tienen que ver, de nuevo, con el predominio de una visión cortoplacista tanto gubernamental como empresarial. Por lo que respecta a las políticas públicas implantadas, como ya ha sido comentado, son los mismos gobiernos quienes han impulsado la reprimarización de la economía. Por el otro, considerando que los sectores de recursos naturales han permitido rentabilidades tan altas sin inversiones tecnológicas el incentivo para crear empresas de base tecnológica ha sido mucho menor.

No es posible retrasar más las reformas, aunque ello implique incluso un cambio de mentalidad. Es imprescindible construir economías más productivas y competitivas en las que prime la innovación y en las que exista una amplia diversificación de productos.

Se precisa diversificar la economía para diversificar las exportaciones

La diversificación exportadora y el aumento en productividad son las principales asignaturas pendientes. Se-

30 http://www.infolatam.com/2015/10/01/mario-castillo-cepal-la-ralentizacion-economica-va-a-favorecer-la-innovacion-tecnologica/.

gún la CEPAL, tan solo cinco productos, todos primarios, representaron 75% del valor de los envíos regionales a China en 2013. La inversión china en la región refuerza este patrón, ya que entre 2010 y 2013 casi 90% de ella se dirigió a actividades extractivas, concretamente a minería e hidrocarburos.

Estancamiento de la cadena de valor

De acuerdo con el último informe anual de este organismo, «La Inversión Extranjera Directa (IED) en Latinoamérica y el Caribe 2016»[31], en los últimos 15 años el peso relativo medio de los recursos naturales en el total de flujos de IED en la región pasó del 16,6% y el 17,1% en las décadas de 1990 y 2000, respectivamente, al 22,3% en el período 2010-2014. En ese cuatrienio ingresaron a la región 170 555 millones de dólares en concepto de IED hacia el conjunto de los sectores de recursos naturales y se desarrollaron explotaciones por parte de las principales transnacionales mineras del mundo.

En opinión de la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), Alicia Bárcena: «Nuestra región, que pudo haber aprovechado mejor el boom de los recursos naturales, al cierre de este ciclo de auge no avanzó en la cadena de valor».

El mejor ejemplo para poner de manifiesto las limitaciones de este modelo es la comparación con China, que, aun siendo importadora de metales comprados en

31 http://www.cepal.org/es/publicaciones/40213-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2016-documento-informativo.

Latinoamérica, es capaz de venderlos porque ha invertido en la fundición y refinación de metales, avanzando así en la cadena de valor minero-metalúrgica.

Este es el caso del cobre, metal que China compra a Latinoamérica y a su vez exporta ya que ha aplicado una estrategia de industrialización y de esta manera lo procesa y lo oferta en forma de metales elaborados, con la consecuente agregación de valor a la mercancía.

De esta manera, tal y como afirma la Secretaria General de la CEPAL, «China tiene una política de industrialización a medio y largo plazo, una política que busca dotar de mayor valor agregado a las materias primas. Aun cuando no produce, le está dando valor agregado a las materias primas que ha comprado y acumulado. Nosotros las tenemos, no necesitamos importarlas, podríamos tener una política industrial basada en estas grandes reservas de recursos naturales».

De hecho, la región posee el 66% de las reservas mundiales de litio, el 47% de cobre, el 45% de plata, el 25% de estaño, el 23% de bauxita, el 23% de níquel y el 14% de hierro. Sin embargo, la participación de China en la producción de cobre refinado alcanza el 34,8% del total mundial versus un 16 % de Latinoamérica y el Caribe, una región que mantiene el liderazgo en la producción de cobre de mina[32].

Este, como se ha dicho, es solo un ejemplo que puede ser generalizable a la dinámica que avalan los datos generales de la región en su conjunto. Según estos datos,

32 http://www.cepal.org/es/noticias/impulsar-la-industrializacion-cadenas-valor-es-crucial-aprovechar-recursos-naturales-la.

en el momento de mayor algidez de los precios de las materias primas no tuvo lugar diversificación alguna.

En realidad, aquellos países que llegaron a nuevos mercados y ofertaron más productos no dejaron de ser materias primas fundamentalmente. A ello debe agregarse que, desde el momento de la crisis y a partir de la contracción de la demanda del mercado internacional, no solo hay un drástico receso de las exportaciones de productos tradicionales a los clientes de siempre, sino que aquellas iniciativas que iban dirigidas a nuevos mercados han quedado paralizadas[33].

La contracción del mercado internacional obliga a cambios estructurales. Si durante la década de expansión fue suficiente exportar productos tradicionales (materias primas en una canasta concentrada) y en los mercados tradicionales, más a China. En la actualidad y bajo la contracción de la demanda internacional, es preciso cambiar la oferta y buscar nuevos mercados. En otras palabras, es necesario ofertar productos con valor agregado, diversificados y en nuevos espacios comerciales.

Nuevas posibilidades para un mercado diferente que requiere de diversificación de mercancías con valor agregado

La inversión orientada a dar valor agregado a las materias primas contribuiría a un proceso de diversificación

33 IBID, 2015, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1

necesario que se contempla en el nuevo modelo de desarrollo sostenible de la ONU[34]. El ejemplo de la minería ilustra muy gráficamente las posibilidades de modificar el modelo económico, aun manteniendo la explotación de materias primas.

Hacia un modelo competitivo

El reto no es recuperar el crecimiento de la década pasada, sino lograr el desarrollo. Se precisa un cambio estructural en el modelo de desarrollo basado en la competitividad que se lograría mediante la educación cualificada, infraestructuras o inversión en altas tecnologías con el fin de llegar a diversificar el aparato productivo para poder dar mayor valor a las materias primas y, en última instancia, ser más competitivos en el mercado internacional.

Las opciones ineludiblemente conducen a cambiar el modelo productivo, ya que no es posible intentar seguir viviendo de las materias primas. No sería la opción más realista, ni la mejor.

En primer lugar, porque no se atisba a corto plazo una potencia que vaya a demandar el volumen de materias primas tal y como lo ha hecho China, por ejemplo, en la última década. De hecho, no deja de insistirse en la ralentización de la economía mundial y todas las previsiones así lo confirman.

34 Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible, CEPAL, http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-agenda-para-el-desarrollo-post-2015

En segundo, porque en la medida en que este modelo económico no es sostenible, aun en el supuesto caso de que existiera una nueva potencia similar, tarde o temprano se retornaría a una situación de crisis, como la que está teniendo lugar en este momento. Con un problema agregado, entre tanto, el resto del mundo habría avanzado y la región latinoamericana no lo habría hecho debido a las características que presenta este modelo económico.

Por un desarrollo sostenible e inclusivo

Definitivamente las exigencias actuales del mercado obligan a cambiar también las referencias para medir el bienestar.

Durante mucho tiempo la perspectiva cuantitativa era el criterio mediante el cual se medía el desarrollo. De acuerdo a ello, el PIB era una referencia trascendental. Desde hace algunos años no es suficiente. En primer lugar porque el concepto de desarrollo se ha modificado y en segundo porque para lograr dicho desarrollo se precisa de otros factores como la competitividad. Este concepto de desarrollo pretende ser fundamentalmente sostenible e inclusivo. Y para ello es imprescindible lograr la diversificación económica mediante la competitividad.

Tomando como referencia los datos del Informe Global de Competitividad 2015-2016 se pone de manifiesto que el crecimiento económico, pese a ser espectacular, no es suficiente, pues no garantiza un desarrollo sostenible ni inclusivo.

La comparación de los datos de crecimiento con los de competitividad pone en evidencia esta cuestión, ya que demuestra que, en realidad, pese a los positivos datos del PIB, la región se ha estancado en los últimos cinco años. Dentro de la posición intermedia que ocupa Latinoamérica en relación al resto de los países del mundo es interesante comprobar que el índice de competitividad apenas ha variado en los años de gran crecimiento. De esta forma, pese al crecimiento, ha persistido «un funcionamiento débil de las instituciones, unas infraestructuras deficientes y la ineficacia en la asignación de factores de producción».

Esas deficiencias, que acusan al conjunto de las economías latinoamericanas, explican los datos de competitividad expuestos debido a la brecha en materia de formación, tecnología e innovación «que impide a muchas compañías y naciones avanzar hacia actividades de mayor valor añadido»[35].

Si tomamos como referencia algunas economías pequeñas y medianas de la región, lo cierto es que han logrado posiciones competitivas en el mercado mundial

35 Informe Global de Competitividad, 2015-2016, CLADCDS, http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2015-2016.php. En el ranking regional las posiciones son las siguientes: En la parte superior Chile (35), seguido por Panamá (50) y Costa Rica (52). México y Colombia que se acercan rápidamente a los tres primeros mejorando cuatro y cinco posiciones, respectivamente. Destacan los avances de Colombia +5 (61°), México +4 (57°), Uruguay +7 (73°) y Honduras +12 (88°). Once países muestran retrocesos. Chile - 2 (35°) Panamá -2 (50°), Costa Rica -1 (52°), Brasil -18 (75°), El Salvador -11 (95°), Argentina -2 (106°), Nicaragua -9 (108°), Bolivia -12 (117°), Guyana -4 (121°), Venezuela -1 (132°) Tres países latinoamericanos experimentan descensos dramáticos este año: Bolivia, Brasil y El Salvador. Los tres sufren de deterioro de las instituciones y la baja estabilidad de los resultados macroeconómicos. En el fondo de la región están Venezuela (132) y Haití (134).

incluso durante el más reciente estancamiento exportador. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones no se debió a la oferta de nuevos productos, sino a la oferta de productos de siempre a nuevos mercados. La mayoría de los países de la región no ha logrado avances importantes respecto a la oferta de diversificar sus productos en busca de nuevas demandas.

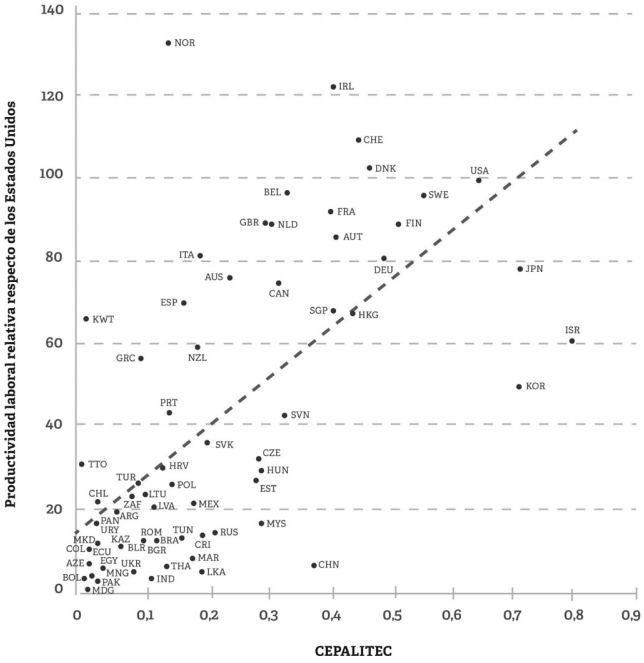
Para ello es preciso realizar importantes inversiones enfocadas en tecnología para alcanzar los niveles necesarios de productividad que, a su vez, hagan competitivos los productos de la región en mercados con demanda sostenible. Una exigencia que no deja de ser un reto si se contempla la situación de la región en el ámbito tecnológico.

La transformación tecnológica, el gran reto

El punto de partida no es fácil si comparamos datos en relación con países como Estados Unidos. Para cerrar la brecha de productividad entre los países de la región y el mundo desarrollado se requiere incorporar a la estructura productiva de los países rezagados actividades y sectores con más intensidad tecnológica.

En el siguiente gráfico se contempla la productividad relativa de diversos países respecto de los Estados Unidos y un indicador de intensidad tecnológica (CEPALITEC) que combina información sobre las exportaciones de alta tecnología, las patentes, los gastos en investigación y desarrollo y el peso de las ingenierías en el valor agregado manufacturero.

Economías seleccionadas: productividad laboral relativa respecto de los Estados Unidos e índice de intensidad tecnológica, 2012.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la Base de Datos Estadísticos de las Naciones Unidas sobre el Comercio de Productos Básicos (COMTRADE), y datos de la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos (USPTO), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT) y la CEPAL.
Nota: El CEPALITEC es una media no ponderada de tres indicadores normalizados entre cero y uno: las exportaciones de alta y media tecnología como porcentaje de las exportaciones totales (exportaciones de alta tecnología según la clasificación de Lall), el número de patentes por millón de habitantes y los gastos en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB.

Los países de Latinoamérica están concentrados en el ángulo inferior izquierdo del gráfico, con poca intensidad tecnológica y baja productividad relativa. Sus niveles de productividad reflejan el mayor peso de los recursos naturales a la hora de sostener la productividad en comparación con el capital humano[36].

La comparación pone de manifiesto que la transformación a realizar, aunque imprescindible, solo cabe realizarla a medio y largo plazo, ya que implica un cambio incluso de mentalidad. La visión y el concepto de desarrollo va más allá de sobre dónde debe centrarse la actividad económica, sino también sobre cómo debe realizarse. Por ello es conveniente insistir en que para el necesario cambio estructural no es preciso ni abandonar la exportación ni la actividad productiva en el sector primario, ni tampoco concentrar el desarrollo en el sector secundario y lograr una industria nacional.

Reforma de la matriz productiva

Desde el siglo XX el debate se ha basado en si la actividad económica debe centrarse en la exportación de productos agrícolas o en el desarrollo de una industria nacional. Los retos actuales son diferentes; la solución no pasa necesariamente por la implantación de una industrialización.

36 IBID, 2015, https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7243/Monitor-2015-La-reca%C3%ADda-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-frente-al-retroceso-del-comercio-mundial.pdf?sequence=1.

La actividad económica puede permanecer vinculada a la exportación de productos agrícolas, si bien los productos para la exportación han de ser con alto valor agregado y para una diversidad de mercados. No se trata necesariamente de modificar la matriz productiva, pero sí el modelo económico basado en la diversificación de la economía y otorgar a los productos valor agregado. Para ello se requiere de educación, tecnología e infraestructura, lo que, en última instancia, haría posible la diversificación de las exportaciones.

Quizás la clave se encuentre en el concepto de economía circular más que en el ámbito productivo donde sea preciso invertir. En efecto, se requiere implantar este concepto de economía con el fin de asegurar un mejor uso de los recursos naturales de la región. Invirtiendo en los ámbitos contemplados es posible evitar que los recursos naturales y minerales, como por ejemplo el oro, cobre, plata... etc. salgan en bruto de la región.

El objetivo no es solo evitar agotar las reservas de materias primas, sino también evitar que no se empleen en otros sectores para garantizar la creación de dicha economía circular, ya que, hasta ahora, todo se exporta tal cual se extrae. Bajo este concepto de economía se supera un debate que hasta el momento no había aportado grandes soluciones, pues hasta no hace mucho la discusión giraba en torno a la actividad económica, si agrícola o industrial, donde se debía centrar el desarrollo.

En otras palabras, los cambios a introducir no significan necesariamente la transformación de la matriz productiva, sino su reforma. Esto significa que Latinoa-

mérica puede ser competitiva y desarrollar una economía sostenible, manteniendo incluso economías eminentemente agrícolas o mineras. Pero sea cual sea la actividad económica es preciso agregar valor añadido a los productos y garantizar márgenes de diversificación. Para ello, el conocimiento, la tecnología y la cualificación de la mano de obra son elementos fundamentales.

Integración comercial regional

Otro de los aspectos clave en este sentido, como así reconoce la misma Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, Alicia Barcena, es la integración regional, pues a través de la misma se multiplican las posibilidades de aumentar mercados y proporciona capacidad negociadora a la región, en este caso ante otras potencias extra regionales como por ejemplo China, principal cliente durante esta década pasada de la región.

No obstante, en términos más generales, a pesar de los avances para alcanzar numerosos acuerdos comerciales bilaterales y acuerdos entre subgrupos de países, la región no ha profundizado lo necesario en integración. La potencialidad del mercado regional no está desarrollada y, solo unas pocas empresas participan en las cadenas de valor en la región, lo que, a su vez, limita su participación en las cadenas globales de valor.

El comercio interregional es en la actualidad de un 17%, cuando el de otras regiones, como Europa, es de un 68%, el de Asia un 52% y el de África de un 10%.

Uno de los motivos se debe al problema de conectividad debido a la falta de infraestructuras. Es necesaria la mejora de aeropuertos, puertos, transporte por carretera y ferroviario y otras infraestructuras como las relativas al agua o el saneamiento. La creación de un mercado común regional permitiría a las empresas explotar una mayor escala, ayudándoles a competir más efectivamente con los actores globales.

Las economías latinoamericanas han de seguir mirando hacia el exterior

No es necesario renunciar ni al sector primario ni a la exportación, pero si es imprescindible acabar con la monodepedencia productiva y la «chinodependencia». Esta necesidad obliga a ser más competitivos, productivos e innovadores, para lo cual es, a su vez, imperioso invertir en capital humano (educación) y en capital físico (infraestructuras).

Nuevo sistema de relaciones comerciales

Para todas estas inversiones se precisa de socios y para ello no se puede tampoco prescindir de potencias extra regionales. En coherencia con lo dicho, ciertamente las economías latinoamericanas deben continuar volcadas en el comercio internacional y seguir muy de cerca la demanda de potenciales clientes extra regionales, ya sea China, Europa o Estados Unidos. La clave está en modificar los términos de las relaciones comerciales. «Lo que hemos aprendido hasta ahora es que el comercio mun-

dial o la recepción de inversiones extranjeras directas no son suficientes. Hay que hacer más para aprovechar plenamente ese comercio e inversión». Ese aprovechamiento pasa necesariamente por que la relación entre Latinoamérica y posibles socios, como China, sea «más simétrica».

Bajo esta nueva relación se favorecería «un modelo que sea más competitivo, de inserción en cadenas globales con más valor agregado, más tecnología, más innovación y creación de empleo de mejor calidad», como así ha declarado Enrique García, Presidente del Banco del Banco de Desarrollo de Latinoamérica (CAF).

Diversificación y valor añadido: nuevos retos y oportunidades

Diversificar productos y mercados de exportación y dar mayor valor añadido a las ventas en el exterior es una tarea fundamental. Bajo estos criterios es preciso analizar el mercado internacional y desarrollar la actividad productiva que demande dicho mercado. En este sentido no debe renunciarse a la producción agrícola, pues bajo los criterios planteados puede ser una alternativa competitiva.

En consecuencia, la agricultura y la agroindustria son un mercado lleno de oportunidades para la región latinoamericana, máxime para sociedades que tienen consolidada una clase media o que está creciendo, como en las potencias emergentes, y que son eminentemente urbanas. Este grupo social demanda una dieta diversificada y de calidad y por este motivo se observa un aumento

de demanda de proteínas, de alimentos procesados, mayores exigencias de calidad y de propiedades especiales.

El sector servicios es otro ámbito de grandes oportunidades que la región tampoco puede desaprovechar, como el turismo enfocado igualmente a las clases medias. Un extraordinario potencial que sin embargo apenas ha comenzado a explotarse.

De acuerdo a este nuevo mercado y a sus numerosas oportunidades ha de entenderse la transformación económica que bien puede darse sin cambiar la matriz productiva, pero sí asegurando la diversificación, la agregación de valor y el procesamiento de productos agrícolas, para lo cual será preciso conocimiento, tecnología, infraestructura productiva, transporte y logística.

RETOS EN COMUNICACIÓN

La regionalización de los dircoms: entre la dependencia y la autonomía

María Carolina Cortes
Directora de Nuevo Negocio Región Andina
en LLORENTE & CUENCA

América Latina y el Caribe se enfrentan a una realidad más dura que la de hace apenas unos años. Las perspectivas de crecimiento son pocas y es probable que la desaceleración gradual y el equilibrio de la actividad económica en China mantengan los precios de las materias primas bajos. Sin embargo, la compleja coyuntura de la región no modifica estructuralmente las condiciones de un territorio que, hace bastante tiempo, se ganó un lugar en el mercado global.

Sin duda América Latina es una región que ha gozado de estabilidad política, lo cual le ha permitido crecer económicamente por casi una década. Esto a su vez ha atraído a inversionistas, ha permitido la diversificación de las industrias y la internacionalización de las estrategias de compañías locales. Muestra del optimismo permanente en la región son las 59 operaciones financieras que han movido aproximadamente 17.200 millones de dólares en el primer trimestre de 2016.

Tanto la internacionalización como la expansión de empresas produjeron a su vez que las compañías pensaran y materializaran cambios en sus estructuras corporativas con el fin de atender a un mercado cada vez más complejo y diferenciado entre frontera y frontera. De esta manera se crearon y replicaron esquemas matriciales que responden por una región y a mercados específicos. Así nacen estructuras de negocios para Latam conformadas por un núcleo corporativo, áreas de soporte y cabezas por país.

El concepto de matriz por regiones e incluso subregiones respondió a la necesidad de evidenciar transversalidad de los directivos y de replicar las buenas prácticas de la gran corporación. En estos esquemas, diferentes entre sí, surgió la necesidad de contar con un líder que

respondiera a las necesidades de comunicación de la región, tuviera claridad en el enfoque global y pudiera de una u otra manera supervisar las ejecuciones locales.

Sin embargo, este cargo está aún en proceso de consolidación en las organizaciones, sus roles y funciones siguen en evolución al igual que su interacción con el resto de la compañía. El Dircom regional, además de enfrentarse a los retos generales de la profesión (obtener un lugar en la mesa donde se toman las decisiones de negocio) tiene desafíos derivados de la misma figura y de la todavía algo heterogénea idea de región.

Romper con lo *sui generis* de la posición

La novedad y hasta cierto punto la amplitud del cargo provocan confusiones y dificultan el rápido empoderamiento del dircom. Sumado a que la estructura regional impone una nueva línea de reporte que antes no existía para los países. En ese sentido, el periodo de empalme y de reconocimiento del cargo puede tomar su tiempo.

Es importante que dentro de las primeras acciones del dircom se formalicen sus funciones, su equipo y sus líneas de reporte y comunicación con el resto de la organización. Es decir, se debe buscar prontamente su integración a la cotidianidad de la estructura. El compartir el plan regional e involucrar rápidamente a los equipos de los mercados hace que lo *sui generis* del cargo pase a ser una pieza del rompecabezas.

Utilizar la coordinación como herramienta de gestión

La independencia del manejo operativo y de comunicaciones de las compañías es una de las realidades con las que el dircom regional tendrá que encarar su rol. Sin duda, al crear dependencias regionales de comunicaciones deben coexistir las tareas locales con los reportes regionales con el fin de poder dar línea y recomendaciones desde la óptica del querer del negocio global. Sin embargo, las resistencias se hacen evidentes y el temor de los colaboradores por reconocer fallos y que estos rápidamente trasciendan al corporativo se exacerban.

En ese sentido, demostrar la importancia de los procesos de coordinación dentro de una estructura matricial compleja se hace fundamental para el éxito de la estrategia regional. Para esto tener una visión regional, es decir, denominadores comunes que permitan acercar a la compañía a sus grupos de interés, es uno de los mecanismos prioritarios para la tarea de los dircom.

En esa línea, los encargados de velar por el posicionamiento regional han creado políticas de comunicación que permiten definir líneas de reporte de incidencias tanto a operaciones como a comunicaciones, así como parámetros para determinar si estas se elevan o no al corporativo, planes de acción que nacen de la región para ejecutarse localmente e indicadores de gestión y medición estrictamente alineados con el objetivo de negocio.

Aportar para poder influir

Sin duda, si el propósito del dircom regional es tener voz y voto en las estrategias locales y poder intervenir en procesos críticos, tendrá que demostrar que su posición existe para hacer la tarea más fácil para las unidades de negocio, es decir, debe posicionarse como una herramienta al servicio de la compañía. La tentación de los encargados regionales es caer en una instancia de reporte y aprobaciones que generará resistencia y terminará por estigmatizar su función y que esta se asocie con la de fiscalización. Sin embargo, si el equipo regional aporta contenido y herramientas concretas, los encargados locales les posicionarán como aliados y admitirán una injerencia mayor en el día a día y en la concepción estratégica.

Equilibrar la dependencia con la matriz

El éxito de posiciones como estas radica en gran medida en la autonomía que se les otorgue. Grandes corporaciones han conseguido tener una estructura que responde a objetivos de negocio de región, que a su vez tiene un líder de comunicaciones que ejecuta de manera libre y autónoma, pero en coherencia con la matriz, los planes que ayuden a afianzar los resultados en los mercados. La oficina central de comunicaciones es quien desarrolla las políticas, el *storytelling*, los pilares de la actuación y del discurso, pero es el líder de la región quien se encarga de hacerlas aterrizar en las realidades locales.

Este esquema permite que el dircom cumpla la función de customizar el plan local dependiendo de las necesidades de cada CEO, de los limitantes del mercado, del entorno informativo, de la regulación y de tantos otros aspectos de contexto que determinan el quehacer de la comunicación.

Sin embargo, esta situación no se replica de manera similar en otras corporaciones. Generalmente el dircom se ve limitado por el reporte permanente y por la instrucción de implementar planes que funcionan muy bien para la matriz, pero son poco eficientes para los países, bien sea por las particularidades de cada uno o por los limitados recursos que tienen para su correcta ejecución.

La alta dependencia conlleva poca agilidad en la toma de decisiones y provoca que el estatus del dircom no se eleve, en la medida en que se ve como un intermediario sin poder de decisión, lo que conduce a los mercados a premiar la dinámica previa.

No renunciar a equipos locales fuertes

Infortunadamente, la regionalización de la labor de comunicación se ha confundido con la necesidad de eliminar o reducir los equipos locales, al pensar que desde un *hub*, con la excusa además del idioma común, se puede ejecutar en varios territorios de manera eficiente. Precisamente el dircom regional debe «pelearse» para que su función sea respetada y dotada de recursos, sobre todo a nivel local. La posición regional ha de ser, más que un generador de ahorros, un proveedor de enfoque y una

guía estratégica para que esas capacidades locales tengan el mayor de los éxitos.

Generar una visión compartida del éxito

La asignatura pendiente de los gestores de comunicación sigue siendo la medición, pero esta se complejiza cuando se trata de resultados regionales. No obstante, cuando se definen métricas para más de un país y se empieza a actuar como región, se adquiere mayor incidencia en los índices locales y se alinea la práctica con la de otras áreas del negocio, utilizando el mismo idioma en la mesa de dirección. Esto permite que el dircom gane terreno de forma destacada, además de que establece un diálogo sobre el desempeño local en base a criterios objetivos.

Gestionar la diplomacia interna

Uno de los más grandes desafíos, por no decir el mayor, de los dircom regionales es el manejo de la diplomacia interna, es decir, el correcto relacionamiento entre quienes le reportan y a quienes se les reporta. Sin duda, la tensión entre unos y otros es una consecuencia de la emergencia de un cargo regional. No obstante, el reto está en posicionarse como indispensable para el negocio y en generar indicadores que estén ligados con las metas de los países y del corporativo.

Los dircom son los orquestadores del *engagement*, tienen en sus manos la posibilidad de generar dinámicas positivas entre colaboradores, que permitan mayor productividad y cercanía con la compañía, lo que termina

trascendiendo la relación comercial para implicar una confianza con los públicos de interés.

En resumen: la supervivencia y el éxito de los dircom vienen dados por la consolidación de las regiones como unidades de negocio productivas y alineadas con el querer corporativo.

Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa

Arturo Pinedo
Socio y director general para España y Portugal
de LLORENTE & CUENCA

Carlos Ruiz
Director en LLORENTE & CUENCA España

Carolina Pérez
Gerente en LLORENTE & CUENCA España

Desde comienzos de siglo, en el sector de la comunicación ha cambiado casi todo: el emisor, el mensaje, el canal y la audiencia. El mensaje se ha embellecido, los canales se han multiplicado y la audiencia se ha empoderado. En consecuencia, el emisor ha tenido que reinventarse para responder a las transformaciones tecnológicas y a las preocupaciones de su público. Muchos dircom reconocen que les cuesta contextualizar, priorizar y que se sienten algo confusos navegando sobre un barco que, hasta hace no mucho, era más estable y manejable.

Internet, la transparencia, el déficit de atención, la sobreabundancia informativa, la hiperregulación, la fis-

calización ciudadana, la globalidad, el papel de las organizaciones en la sociedad... La vorágine de cambios y más cambios, novedades y más novedades, dificultan la labor de los equipos de comunicación de las empresas a la hora de establecer la estrategia más adecuada para su organización, acorde a las transformaciones pero en línea con los intereses y los valores corporativos.

Si dejamos a un lado el debate sobre las herramientas y los canales, que prevemos que estarán en permanente evolución porque no dejan de ser modas pasajeras, creemos útil asentar en un mismo análisis los conceptos que están marcando el futuro de la comunicación corporativa en España y en las sociedades occidentales a medio y largo plazo. Todos estos conceptos, no obstante, se derivan de un cambio de paradigma que, como una placa tectónica, ha deformado y modificado la tierra que pisábamos. El supuesto básico inicial parte de una idea de la comunicación como conversación entre la empresa y sus públicos, evolucionando desde el monólogo hasta el diálogo: las empresas son hoy más conscientes de los beneficios de escuchar a su audiencia e interactuar con ella. Sin embargo, la mudanza de paradigma, la revolución, se está produciendo ahora y viene dada la incorporación a la vida pública de las organizaciones, de las empresas y del sector privado en su conjunto, de una manera que no tiene precedentes hasta el momento. Del papel secundario, estas entidades pasan a ocupar hoy el protagonista.

La posición, influencia, implicación y participación de las empresas en el ágora pública se está viendo exponencialmente incrementada. En parte por el propio

interés de las organizaciones, que quieren tener un papel más activo con sus audiencias. Y en parte también por el vacío que deja el sector público a la hora de responder a las reivindicaciones del tejido social: en definitiva, los ciudadanos ahora se siente empoderados para exigir a las empresas su participación activa en la resolución de los problemas de la aldea global.

Teniendo en cuenta el escenario que hemos dibujado, a continuación identificamos las diez tendencias que están marcando y marcarán la senda de la comunicación corporativa en las organizaciones en los próximos años, tanto en la forma de abordarla como en la organización interna:

1. Aprender a vivir con el síndrome de empresa desnuda. El sentimiento de pérdida de control de la información es mucho mayor que antes. Hoy la información fluye tan rápidamente, de dentro para fuera y viceversa, que muchas empresas se sienten expuestas y ruborizadas porque se ventilan alegremente sus vergüenzas en público y no encuentran maneras de «pararlo». Las empresas que aprendan a operar con este sentimiento de desnudez permanente podrán ocuparse y preocuparse de muchas otras cuestiones importantes. Incluso pueden realizar voladuras controladas de sus fronteras con la puesta en marcha de planes para mejorar su transparencia informativa. Se sabrá antes o después, ¿entonces?

2. Dar respuestas integradas a los desafíos de reputación. La reputación de una compañía no entiende de organigramas internos. Y debido a la transversalidad de los temas, que pueden comenzar en un tuit y acabar en

un tribunal, la forma en que las organizaciones tienden a tratar estos asuntos también debe ser más transversal. Las fronteras existentes hasta hace pocos años, que delimitaban las diferentes áreas de marketing, asuntos corporativos, gobierno corporativo, legal, comunicación, etc., se están diluyendo. Algunas empresas ya están creando figuras como la del *reputational keeper*, que engloba bajo su mando todas las áreas que no son negocio y que dependen de terceros, o están creando comités permanentes de coordinación para evaluar y decidir la respuesta, alineando a la compañía en torno a un único discurso.

3. Ser más creativos y sofisticados. Es evidente que la comunicación ha ganado peso dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas, lo que se ha traducido, en general, en más presupuesto y recursos. Ahora bien, aunque parezca paradójico, la generalización de su uso también ha estandarizado procesos y banalizado su contribución en los resultados de las empresas. La respuesta a este diagnóstico es una exigencia aún mayor desde la dirección general para que el trabajo de comunicación se sofistique. Es el caso de los servicios de información e inteligencia: cada vez más organizaciones se sirven de los equipos de comunicación para su posterior análisis del contexto y de los riesgos del negocio.

4. Mostrar el alma. Los valores corporativos de las empresas adquieren máximo protagonismo, como nunca antes. Los valores se transforman en historia, en relato corporativo que debe ser transmitido desde el plano de la emoción. El *engagement* con los consumidores de los productos también se realizará desde la historia empresarial, desde la corporación

que está detrás del producto. La empresa no tendrá problemas en señalar qué valores cívicos defiende y por quién o qué está dispuesto a luchar junto a sus ciudadanos-consumidores. Aquí los equipos de comunicación asumen el desafío de construir esa historia y establecer los canales para contarlo, así como el de crear las condiciones para transmitirlo de la mejor manera a la sociedad.

5. Definir el campo de juego cada vez más. La sobreinformación a la que nos enfrentamos y la rapidez con la que las conversaciones y los temas cambian son una tentación constante para muchas empresas, que quieren estar presentes en varios sitios a la vez. Ese comportamiento no solo no contribuye a mejorar su reputación, sino que probablemente conlleve a una pérdida de identidad de las compañías. Por el contrario, aquellas empresas que elijan un territorio concreto y apuesten por él, desarrollando contenidos interesantes y atractivos, escuchando a las comunidades que se mueven en ese ámbito y manteniendo en el tiempo un discurso homogéneo, lograrán salir reforzadas.

6. Acotar comunidades. La sociedad tecnológica está llevando a que cada producto o servicio sea accesible cada vez a un mayor número de personas. Es por ello que existe una dificultad creciente en las compañías para acotar los públicos a los que se dirigen. Los antiguos *stakeholders* deben pasar a ser segmentados en grupos mucho más reducidos y ahí será donde las empresas tendrán que buscar comunidades a las que sus contenidos, productos y servicios puedan interesar. Y a partir de ese punto se deberán acotar los canales por los que

llegar a ellos. De otra forma solo lograrán crear ruido sobre su marca.

7. Hacer tangibles los intangibles. Tan importante como crear reputación será saber medir su impacto. Cada vez más, la comunicación está desarrollando métricas que permitan conocer de forma rápida y real cuál es el impacto de una acción. El ROI y las mediciones tradicionales de retorno requerirán de nuevos mecanismos, más científicos, continuados y ajustados, para determinar con rapidez y claridad si una acción está funcionando o, en caso contrario, en qué punto está fallando. La precisión será un elemento clave.

8. Hacer, hacer, hacer... y después contar. Cada consumidor es hoy en día un juez de los contenidos que consume y de los productos y servicios que se le presentan. Por ello la experiencia será algo fundamental a la hora de comunicarse con los ciudadanos. Contar valores, visiones, misiones y otros atributos dejará de tener sentido si no existen previamente acciones con un beneficio concreto para los interlocutores. Hablar sin actuar ya no será una opción.

9. Acciones responsables con sentido. La responsabilidad social es algo exigido por los ciudadanos desde hace más de una década. Sin embargo, desarrollar acciones «buenas» para la comunidad ya no tiene sentido si no existe una justificación coherente. Por el contrario, si una marca entra en un territorio que por naturaleza no le corresponde, será probablemente cuestionada como oportunista. Las acciones de RSC, por tanto, deberán estar alineadas con el objeto de negocio y ser com-

prendidas y compartidas por todos los grupos de interés, empezando por los propios empleados para llegar hasta el consumidor final.

10. Creación colaborativa. Sin duda, una tendencia que ya está asentándose en las compañías, incluso más allá de los departamentos de comunicación, son los procesos de creación colaborativa. Dinámicas enriquecedoras que estimulan la inspiración y el desarrollo de elementos novedosos. Para poner a prueba esta tendencia no podemos hacer otra cosa que aplicarla y pedir a los Directores de Comunicación y expertos en este campo que participen en este proceso co-creativo y nos digan cuál es para ellos la tendencia que marcará la comunicación de la próxima década: #com-creacion.

La protección y promoción de la reputación es hoy un gran activo para las empresas. En los próximos años prevemos que la reputación sea el factor más relevante para la sostenibilidad de las compañías, lo que significa que tendrá una importancia decisiva en la cuenta de resultados. El comportamiento ético, la coherencia, la emoción, la transparencia y la responsabilidad ya han empezado a formar parte del ADN empresarial y serán claves en el futuro. Equipos de comunicación, dircoms y consultorías de comunicación tienen ante sí un arduo trabajo interno y externo para ayudar a las empresas a llegar a los nuevos estándares de la comunicación corporativa.

Territorios y comunidades, las nuevas fronteras de la comunicación

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación en LLORENTE & CUENCA

Iván Pino
Director senior del área Digital en LLORENTE & CUENCA España

David G. Natal
Director del área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA España

Dicen que este año es el de la «transformación digital». Los que nos dedicamos a la comunicación, la reputación, los asuntos públicos o el marketing sabemos que este fenómeno no es nuevo, ni mucho menos. Es un proceso de cambio que ha recibido diferentes nombres a lo largo de la última década, con mejor o peor fortuna, con mayor o menor alcance. Entonces, ¿cuál es la diferencia ahora? ¿Por qué parece que tiene más importancia?

Probablemente (y es solo una hipótesis) se debe a la evidencia de que este cambio ya no es solo tecnológico,

de medios, herramientas y canales, sino que está hundiendo sus raíces en la cultura de nuestra sociedad, en sus pautas de conducta y en sus valores compartidos. Justo por ese motivo, puede que sea ahora cuando empieza a ampliar su impacto real, transformador y disruptivo en diferentes ámbitos de nuestra actividad cotidiana, en los negocios, en la vida social y en la política.

El contenido de este documento tiene mucho que ver con la esencia cultural del cambio que está experimentando la función de comunicación en las organizaciones por efecto de dicha «transformación digital». En realidad, es una llamada de urgencia para sustituir ciertos marcos mentales[37] establecidos por otros que nos permitan operar de forma relevante en una nueva realidad.

En los últimos años, hemos superado el reto de gestionar nuevos canales de relacionamiento con los grupos de interés en los medios y en las redes sociales. A fuerza de experimentar, hemos conseguido adaptarnos a una operativa de comunicación mucho más exigente en procesos y recursos.

Pero, en la mayoría de los casos, nos hemos limitado a aplicar los conceptos heredados de la comunicación de masas. Un marco mental ineficaz para una comunicación de redes, basada en la interacción personal a gran escala, en tiempo real y con alcance global. Un modelo inspirado por Internet para nuestro siglo, que

37 Carol Dweck, Profesora de Psicología de Stanford, destacó la importancia de los «marcos mentales» en la gestión con su libro *Mindset: The New Psychology of Success* (Random House, 2006).

sustituye al extendido por la televisión o la radio en el siglo pasado.

Conceptos como «audiencia», «público» o «target» denotan una comprensión de la comunicación que ya no responde a nuestro tiempo. Las ideas que están detrás de estos términos nos obligan a aplicarla como un proceso unidireccional, que se inicia en la empresa y concluye en el «público», sin más retorno que unas cuestionables cifras de impacto.

Esas palabras nos atenazan culturalmente, con sus valores y prácticas asociadas, impidiéndonos avanzar más allá de hacer blanco («target») en unas masas de perfiles demográficos («públicos») que se supone que están esperando nuestros mensajes de forma pasiva («audiencia»).

Nada de esto se corresponde ya con la realidad. Esos «públicos» han dejado de ser cifras anónimas. Tienen perfiles en las redes sociales, con cara y ojos, nombre y apellidos. Tampoco son «audiencias» pasivas, sino interlocutores activos. Y si buscamos «hacer blanco» en ellos, solo lograremos llamar su atención: un primer objetivo necesario pero no suficiente para obtener la valoración y recomendación de quien espera respuestas en un contexto hipertransparente.

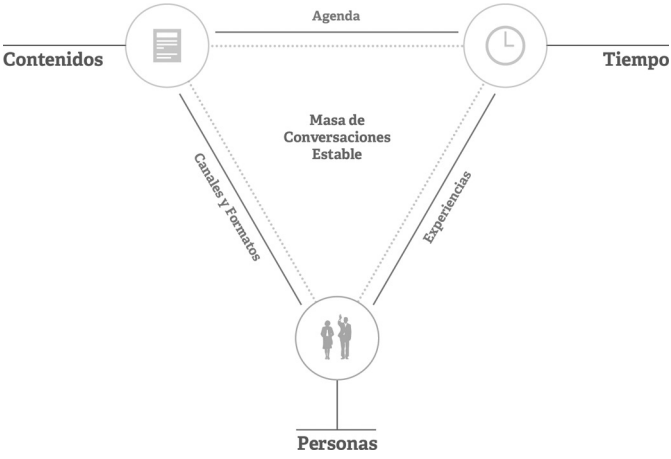
Necesitamos nuevos conceptos que nos ayuden a adaptar la cultura de la comunicación en las organizaciones a la cultura de la comunicación social contemporánea. Con las nociones de «territorios» y «comunidades» queremos aproximarnos a esa meta.

Concepto de «territorio»

Como profesionales de la comunicación aspiramos a que la marca para la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal) encuentre su lugar en un «territorio de conversación» donde habitan comunidades de interlocutores (gráfico 2).

Ese territorio, entendido como «masas de conversaciones», se define por unos «contenidos» intercambiados entre «personas» de forma estable en el «tiempo».

Conceptos básicos: territorios



Fuente: elaboración propia

Para convertirse en una realidad gestionable, ese intercambio de contenidos entre personas se articula a

través de determinados «canales y formatos», tanto digitales como presenciales o analógicos.

En relación con el tiempo, se concretará en una «agenda» de oportunidades para captar la atención de las personas, que será promovida por terceros, en su mayoría, pero también liderada por nuestra marca.

Mientras tanto, a través de la relación entre las personas en el tiempo, motivaremos «experiencias» generadoras de conexión emocional, que aspiramos a vincular de algún modo a nuestra organización, a las personas que la integran y a sus productos o servicios.

Esta idea de territorio nos ayuda a practicar la comunicación desde una perspectiva social, de convivencia y adaptación a un entorno que no nos pertenece. Un espacio donde cada parcela tiene su valor, en la medida en que compartamos buena vecindad, más de calidad que de cantidad. Un lugar para la relación y la conversación que se construye compartiendo contenidos de valor para sus habitantes. Un ambiente donde buscamos cocrear experiencias memorables para las personas que nos importan.

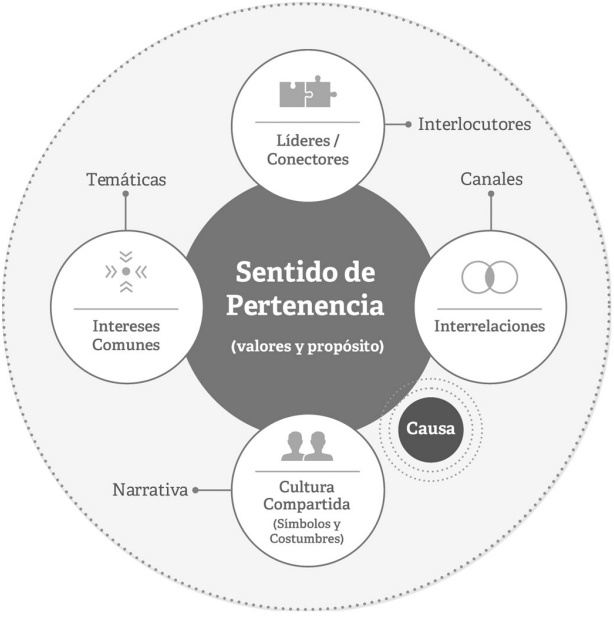
Concepto de «comunidad»

Como profesionales de la comunicación aspiramos a que la marca para la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal) logre una cierta influencia en aquellas comunidades de interlocutores que habitan en uno o más territorios.

Esa comunidad se define por el sentido de pertenencia de las personas que la componen, relacionado con cier-

tos valores y propósitos compartidos, que se activan de forma especial cuando confluyen en una causa común.

Conceptos básicos: comunidades



Fuente: elaboración propia

Nuestra comunicación será tanto más efectiva cuanto mejor identifiquemos aquellas comunidades con las que compartamos valores, propósitos o causas de forma legítima.

Para conseguir ser aceptados y reconocidos por esas comunidades, debemos acudir a personas reales, que

sirvan de conectores entre la organización y aquellos interlocutores que colideran la comunidad.

Nuestro potencial de influencia en la comunidad será tan grande como resulte nuestra capacidad de alinearnos con su cultura de símbolos y costumbres, haciendo converger nuestra narrativa con la suya. Pero también dependerá de los recursos que dediquemos a mantener una interrelación constante entre nuestra organización y los miembros de la comunidad, dinamizando cuantos canales nos permitan sostener esos vínculos.

Finalmente, y es aquí donde conectamos con el concepto de territorio, necesitamos compartir unos intereses comunes, alrededor de los cuales se articula la conversación dentro de la comunidad, sobre unas temáticas concretas, vinculadas a sus valores y propósitos comunes.

Cuando la comunicación se practica desde este concepto de comunidad suceden dos fenómenos que nos alinean con el cambio cultural que está provocando la «transformación digital». El primero y más importante es el que nos lleva a humanizar por completo todo lo que hacemos, empoderando a las personas que conforman la identidad de nuestra organización. El segundo, no de menor interés, es el que nos obliga a sofisticar nuestros sistemas de escucha e inteligencia para poder iniciar la comunicación ya no desde la agenda corporativa, sino desde los valores, propósitos e intereses de las personas con las que nos relacionamos. Así, y solo así, conseguiremos resultados efectivos.

Descomponiendo territorios: arte e innovación

Toca saltar de la teoría a la práctica con dos territorios diferenciados y comprobar cómo funcionan en una prueba de realidad. Tomemos como base los del arte y la innovación, en ambos casos masas reconocidas de conversación estable.

Como hemos afirmado, son tres los vértices principales que dan forma a un territorio (contenidos, tiempo y personas), produciendo tres tipos de dinámicas (agenda, experiencias y canales/formatos). Veamos cómo se desenvuelven todos estos conceptos en el día a día del territorio.

Contenidos

En el territorio del arte, el vértice contenidos abarcaría desde documentales como *Exit through the Gift Shop*, en el que se analiza la figura de Banksy, o *The artist is present*, que toma como referencia a Marina Abramovic, hasta otros centrados en la vida de los grandes museos, como es el caso del brillante *National Gallery* de Frederick Wiseman. Más allá del interés que el territorio puede despertar en artistas audiovisuales (metacreación), son los propios programadores o espacios expositivos los que se han lanzado recientemente al desarrollo de contenidos que alimentan este vértice, con casos como el de la serie de audiocomentarios del MET (Metropolitan Museum of Art) de Nueva York, titulada *The Artist project*.

Si examinamos de cerca nuestro segundo territorio, la innovación, en el campo de los contenidos, nos encontramos con piezas de *storytelling* audiovisual como la webserie de Intel *Look inside*, que recoge, a través de pequeñas cápsulas, historias innovadoras en las que diferentes emprendedores e iniciativas utilizan la tecnología de la marca para cambiar el mundo, pero también hallaremos libros de referencia como *Creative intelligence* de Bruce Nussbaum[38].

Canales y formatos

Si cruzamos este vértice de contenidos con el de las personas, descubrimos el eje de los canales y formatos, que nos sitúa frente a un elemento básico de la estructura del territorio. Desde la perspectiva del arte esto nos permitiría encajar desde revistas como *Aesthetica*, *Dazed and Confused* o *Matador*, en España, a portales de creación como *Nowness* o incluso al uso de redes sociales cada vez más relevantes en el intercambio artístico como Instagram o Snapchat.

En el territorio de la innovación, el eje de los canales y formatos toca plataformas aglutinadoras como Big Think, revistas tan prestigiosas como *Fast Company* o *Wire* y portales como Mashable, pero también a fenómenos como el de las TED Talk o a entidades productoras de contenidos tan cercanas a nosotros como el Centro de Innovación del BBVA.

---

38 Nussbaum, Bruce: *Harnessing the Power to Create, Connect and Inspire* (Harper Business: Creative intelligence, 2013).

Agenda

El vértice de los contenidos y el del tiempo dan forma a su vez a un nuevo eje: el de la agenda. Llevado al territorio del arte, esto nos enfrenta a grandes ferias, como ARCO en España, el Art Basel en Suiza o FIAC en París, pero también ante momentos del año que pueden adquirir la relevancia de hitos por acumulación, como es el caso de la apertura de galerías, convertida en el caso de Madrid en el Madrid Gallery Weekend.

A su vez, la agenda de la innovación nos transporta a efemérides como la del Día Mundial de la Creatividad y la Innovación, celebrado cada 21 de abril, o incluso a eventos desarrollados por marcas que hemos situado en el eje de canales y formatos, como las propias TED Talk o la programación de una entidad como el Centro de Innovación BBVA.

Experiencias

Por último, el tiempo se relaciona a su vez con el más crucial de los tres vértices de un territorio, aquel que toma en consideración a las personas y su manera de organizarse en torno a comunidades de interés. En esa relación surge el eje de las experiencias, donde se desarrollan conceptos como la emoción, el recuerdo o el aprendizaje. En el caso de nuestros territorios de prueba, este vértice nos llevaría a hablar de comunidades como la del arte urbano, los creadores, los críticos o los amantes del videoarte por un lado, y de los tecnólogos, los *geeks* o los creativos por el otro.

Una compañía que quiera construir un relato en un territorio tiene que ser capaz de aportar valor desde la legitimidad en cada uno de los vértices analizados y a través de cada uno de los ejes que le dan forma. En este sentido, las empresas más punteras han entendido que, frente a los intentos de formar parte de grandes territorios masificados (es el caso de nuestros dos ejemplos), una estrategia inteligente es aquella que busca construir el relato en territorios más pequeños, ya sea por profundización en el ámbito original (el arte urbano frente a la institución-arte, la «transformación digital» frente a la innovación) o, sobre todo, por intersección de espacios. Es lo que ocurre con estrategias de apropiación de territorio como la llevada a cabo en Estados Unidos por Intel en colaboración con *Vice* a través de su premiado The Creators Project, que enlaza nuestros dos territorios de ejemplo (arte e innovación) con la búsqueda de uno más específico y controlable, desde donde dominar la conversación.

Construyendo una comunidad

Como decíamos, el vértice de las personas enlaza los territorios con aquello que les da su verdadero sentido de existencia: las comunidades que habitan en ellos. Partiendo del mismo set de ejemplos que hemos tomado para los territorios del arte y la innovación, veamos ahora cómo se construye una comunidad que habita en ambos, la creativa. Las personas que forman parte de esta comunidad encuentran su sentido de pertenencia en un propósito común, que es el de entender que la búsqueda

de nuevas asociaciones mentales e ideas mejora su vida y la de los demás. Alrededor de este propósito, que implica la activación de un conjunto de valores, orbitan otros cuatro conceptos:

Los líderes y conectores

Figuras destacadas con capacidad para generar tendencia, como puede ser el caso de artistas como Banksy o Murakami, referentes de la tecnología como Mark Zuckerberg o Steve Jobs, y, en la actualidad, también cocineros como los Roca[39] y David Muñoz o jóvenes emprendedores de mucha menor incidencia pública, como los incluidos cada año en las listas del MIT Technology Review.

Las interrelaciones

Las relaciones que se producen entre los componentes de la comunidad a través de diversos canales nos llevan desde los procesos clásicos de la creatividad como el del *briefing* a relaciones como la del artista y la musa o nuevos procesos relacionales de última generación como el llamado *scrum*.

Los intereses comunes

La emergencia de temáticas que dan lugar a tendencias según su presencia en el eje temporal es lo que hace que

39 Para saber más del caso de los Hermanos Roca, véase «Deconstruyendo el territorio de marca de un banco global: narrativa, protagonistas y valor compartido», en *Desarrollando Ideas*, noviembre de 2015.

una comunidad que en el pasado apostaba por asociar el concepto creativo al genio individual hoy lo vincule con procesos como la cocreación o las técnicas de reciclaje cultural del arte postmoderno.

La cultura compartida

El conjunto de símbolos y costumbres abarca en la comunidad creativa desde iconos como el de la bombilla, hasta conceptos como el del «trucho» en el ámbito publicitario o figuras como la del *brainstorming*.

Más allá de todo este aparato arquitectónico de la comunidad, es necesario identificar el motor que la activa en una determinada dirección. Ese ámbito de la «causa» no es inerte, sino dinámico, y permite que elementos externos puedan influir en la activación de una comunidad, movilizándola. En nuestro ejemplo, la comunidad creativa española encontró en su momento una causa en la subida del IVA cultural, así como la comunidad global de creadores tiende a movilizarse por casos de falta de libertad de expresión como el que representa la situación del artista chino Ai Weiwei o del iraní Jafar Panahi.

Entender cómo funcionan las comunidades que habitan en los territorios y cómo se construyen los territorios en los que se desenvuelve la conversación es el primer paso antes de poder plantearse construir relatos específicos para la marca con la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal). Relatos que deberán conectar con las comunidades en esos ecosistemas de

conversación donde ya preexisten. Se trata, al fin y al cabo, de escuchar para conversar, siempre aportando valor, pero desde un nuevo marco.

Hacia la transformación digital de la comunicación

Sergio Cortés
Socio de LLORENTE & CUENCA y fundador
y presidente de Cink

Iván Pino
Director senior del área Digital
en LLORENTE & CUENCA España

A finales de los años sesenta, uno de los creadores intelectuales de Internet, J. C. R. Licklider, imaginó una simbiosis perfecta entre hombre y ordenador, orientada a facilitar la comunicación entre las personas. Sus ideas impulsaron el proyecto ARPANET, precursora de la actual red de redes.

En la visión de Licklider, las personas formarían comunidades, «no de localidades comunes, sino de intereses comunes», algunas veces «en pequeños grupos» y otras «trabajando individualmente», pero en cada campo el conjunto de las comunidades resultaría tan grande como las interacciones que fueran capaces de soportar (en su lenguaje: «field-oriented programs and data»):

«What will on-line interactive communities be like? In most fields they will consist of geographically separated members, sometimes grouped in small clusters and sometimes working individually. They will be communities not of common location, but of common interest. In each field, the overall community of interest will be large enough to support a comprehensive system of field-oriented programs and data»[40].

Medio siglo más tarde, aquella visión ha transformado el modo en que nos relacionamos los seres humanos en todo el planeta. Desde la web a las redes sociales, pasando por las aplicaciones móviles, hasta el Internet de las cosas y las realidades virtuales, se aceleran los cambios en el mundo de los negocios, la política y la cultura de nuestras sociedades.

La llamada «transformación digital» afecta a todos. También a nosotros, los profesionales de la comunicación, el marketing y los asuntos públicos. Es evidente que, para ayudar a nuestras organizaciones a merecer el favor de sus grupos de interés, ya no nos sirven las mismas prácticas y herramientas de trabajo. Es urgente entender cuáles son los retos a los que nos enfrentamos y encontrar las soluciones que nos permitirán alcanzar

40 «[...] las comunidades de intereses en línea serán comunidades que reposen no sobre una localización común sino sobre un interés común [...] aquellos con quienes interactúen más fuertemente habrán escogido según sus intereses y sus objetivos comunes, más bien que en función de azares de la proximidad geográfica. De inmediato, la comunicación será más efectiva y productiva, y en consecuencia, más agradable [...]» («In Memoriam: J. C. R Licklider (1915-1990)», en: http://web.stanford.edu/dept/SUL/library/extra4/sloan/mousesite/Secondary/Licklider.pdf [27-10-2016]).

las metas. Esa es la cuestión que nos planteamos en este artículo.

Lo que leerás a partir de ahora es un texto a dos voces, la del fundador de Cink, Sergio Cortés, experto en innovación y transformación digital, y la del director del Área Digital en LLORENTE & CUENCA, Iván Pino, hablando sobre los tres grandes retos y cambios que, en su opinión, afronta la comunicación en nuestro tiempo.

Ante la *infoxicación* de los canales, el reto de conquistar la atención mediante contenidos de marca

Iván Pino: Todavía recordamos aquellos años en que las audiencias seguíamos rutinas masivas para consumir contenidos en los medios de comunicación. Escuchábamos los matinales de la radio a primera hora, leíamos el periódico con el café, veíamos el telediario al mediodía, y la película o el concurso, por la noche... Eran los tiempos de las grandes figuras, de los periodistas y presentadores estrella que concitaban la atención de millones de personas. ¿Pero qué quedó de aquello después de los móviles, las tabletas, la *smart tv* y la explosión digital de Internet y las redes sociales? Poco, muy poco.

Ahora nuestra atención se dispersa entre multitud de canales, saturados de miles de mensajes de distintas fuentes, algunas valiosas y otras no tanto. Vemos la televisión chateando con los amigos por el móvil o viendo otra cosa en la tableta, al mismo tiempo que medio respondemos a una conversación en casa, comentamos una fotografía en Facebook y estamos descargando cualquier

cosa en el portátil. ¿Y a qué prestamos atención? ¿Qué recordamos y a qué reaccionamos?

En aquellos tiempos más sencillos, a los comunicadores nos bastaba con «colocar» nuestros mensajes en los medios masivos, remitiendo comunicados o gestionando inserciones, asumiendo (quizás demasiado) que llegarán con certeza a nuestro público objetivo. Ahora, esa presuposición resulta sencillamente ridícula. La competición por el tiempo de atención de nuestras «audiencias» es más difícil que nunca. Y si pretendemos conquistarla con los mismos recursos de antaño, convéncete, lo tenemos muy complicado.

La *infoxicación* por la dispersión de los canales y su saturación por el ruido nos urge a la transformación digital de las plataformas y formatos de contenidos que utilizamos para hacer llegar nuestros mensajes a los grupos de interés.

¿De qué nos sirven los sitios web estáticos, desconectados de las redes, pensados para nosotros mismos, sin contenidos relevantes para los demás? ¿De qué nos valen esas concienzudas memorias financieras o de sustentabilidad si casi nadie las lee? ¿En qué nos ayudan las notas de prensa con datos y hechos calcados de una plantilla de otros datos y hechos? Y esos Q&A para situaciones de crisis ideados para responder a un periodista, ¿cómo nos ayudan para contener la oleada de preguntas y opiniones en las redes sociales?

Las plataformas de periodismo de marca (*brand journalism*), los proyectos de entretenimiento de marca (*branded entertainment*) y todos los nuevos formatos

narrativos e interactivos transmedia son imprescindibles para cumplir nuestra función ahora mismo. Todos ellos nos ayudan a captar la atención en el actual ecosistema digital, liderado por los medios sociales de Internet. Pero, antes de que nos demos cuenta, el Internet de las cosas (*Internet of Things*, IoT) volverá a revolucionar los canales de comunicación. ¿Y dónde quedarán entonces nuestras notas de prensa?

Sergio Cortés: Efectivamente, la innovación en la comunicación también nos presenta un amplio escenario de oportunidades sobre la omnicanalidad. El acceso a los contenidos relevantes y personalizados de la marca, en formatos dinámicos y con una aproximación desde las historias es fundamental. Pero la tecnología avanza rápido y los usuarios aún más. Por este motivo, tenemos que reflexionar profundamente sobre los instrumentos que utilizamos. Por ejemplo, la movilidad no solo es una estrategia a seguir por obligación sino una auténtica realidad.

No basta con diseñar canales adaptados o visibles desde el smartphone. No basta con decir que tenemos una estrategia móvil porque hemos revisado que nuestra web es «responsive». Tenemos que asumir no solo conceptos como «mobile first» sino, en algunos casos, «mobile only»: el proceso de comunicación pensado nativamente desde un dispositivo móvil que genera un vínculo personal con el receptor y que lo acompaña 24 horas al día a menos de un metro de distancia. Pocas empresas son las pioneras en definir formatos de comunicación específicos para esta omnicanalidad.

Pero esto no es todo. Una auténtica revolución de dispositivos conectados (*Internet of Things*) o tecnologías de realidad virtual nos presenta una oportunidad real de llegar al público en el «aquí» y en el «ahora».

Ante la personalización masiva, el reto de lograr recomendaciones con nuestra identidad digital

Iván Pino: La economía digital es más humana que nunca. ¡Vaya paradoja! Pues sí, los humanos nos fiamos de las recomendaciones de otras personas para tomar decisiones de compra o contratación. Así ha sido siempre.

Antes teníamos a nuestra disposición la opinión de nuestros amigos, colegas, familiares y vecinos más próximos, además de los expertos que podíamos seguir en los medios. Ahora, tenemos a nuestro alcance la de los lejanos también y la de muchas otras personas que comparten su experiencia o conocimientos a través de los medios sociales.

Piensa ahora en los modelos de negocio que están convulsionando una industria tras otra cada día. No sé, por ejemplo Amazon en la distribución, Uber en el transporte, Airnb en la hotelería... Te darás cuenta de que todos ellos se basan en la recomendación interpersonal a través de plataformas digitales.

Pues ahora piensa en cómo se transmiten esas recomendaciones de una persona a otra en los medios y redes sociales. En efecto, funciona así: a través de otras personas que merecen nuestra consideración. Internet nos ha empoderado a cada uno de nosotros dotándonos

de medios propios de expresión pública, con independencia de los medios masivos de comunicación.

¿Y qué estamos haciendo para gestionar ese marco de relaciones desde la comunicación corporativa? La mayoría de las veces, reproducir las pautas de la comunicación de masas: abrir canales corporativos o de marca como simples medios de difusión de contenidos promocionales y, en el mejor de los casos, como nuevos canales de atención sistematizada con el cliente, bajo un sistema similar al de la telefónica.

Humanizar la comunicación es más urgente que nunca. Personalizar los contenidos y los canales que usamos para relacionar a nuestra organización con sus grupos de interés. Desarrollar la identidad digital de los profesionales de las empresas, convertir a sus empleados y colaboradores en embajadores de la marca en los medios sociales de Internet. Todo ello es posible gracias a la extensión de los dispositivos móviles, que convierten a cada uno de nosotros en conectores (*hubs*), en sujetos influyentes más allá de nuestro entorno próximo, temporal y espacial.

¿Pero dónde quedarán los móviles en pocos años? ¿Qué supondrán tecnologías como los *wearables*, con las que todo nuestro cuerpo podrá ser emisor de información? ¿Y cómo afectará la realidad aumentada y virtual a nuestra comunicación con otras personas?

Sergio Cortés: La comunicación entre los usuarios por encima de la comunicación entre las marcas: estas son las propuestas a las que nos enfrentamos. Los *wearables* permiten el grado máximo de vinculación entre

el receptor y el foco emisor de la comunicación. Presentan una intimidad difícil de superar en el proceso de comunicación y aportan una innovación disruptiva en la implicación que el cliente desarrolla con el mensaje.

Desde este punto de vista, las oportunidades son inmensas. La experiencia del entorno de comunicación sufrirá en un futuro alcanzable una gran evolución enriquecedora a través de toda la virtualización de entornos personales. No necesitaremos canales de Internet, puntos de venta o atención al cliente para llegar al usuario y podremos crear auténticos entornos virtuales de comunicación. La transformación digital aquí también involucra nuevos modelos de negocio alrededor de la transaccionalidad o la compra de productos en estos entornos.

No solo hablamos de procesos de comunicación.

Ante la hipertransparencia social, el reto de proteger la reputación mediante una escucha inteligente

Iván Pino: También hubo un tiempo en que la reputación se gestionaba ocultando los vicios y exhibiendo las virtudes de las organizaciones y sus personas. Así sucedía cuando los únicos medios de hacer públicos los comportamientos de una empresa eran los masivos (televisión, prensa y radio). Ahora que todos podemos convertirnos en reporteros accidentales usando nuestros teléfonos móviles, aquella forma de gestionar la reputación corporativa ya no solo es cuestionable, también resulta del todo inútil.

A través de los medios y redes sociales, todo puede ser publicado por cualquiera, hasta lo más íntimo, de forma inmediata y con alcance global. Nunca antes en la historia de la humanidad lo público había alcanzado semejante latitud y longitud. Tal hipertransparencia obliga a las organizaciones a actuar y comunicarse de forma responsable, quieran o no.

«Responsable» (que viene de «responder») en su relación con los grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores... «Responder de» sus comportamientos con transparencia, participando de la conversación abierta en los medios sociales. Y «responder a» las expectativas de quienes hacen posible su sostenibilidad, escuchándoles con inteligencia para convertir sus palabras en acciones de valor compartido.

En este contexto de hipertransparencia, la transformación digital afecta tanto al modo en que escuchamos a los comunicadores como al uso que hacemos de la información obtenida.

Por una parte, urge abandonar el «clipping» como modo de escucha de nuestro entorno, que lee la información solo en términos de «impactos» y sin otra perspectiva que la de la propia «marca». Tenemos a nuestra disposición un enorme caudal de conversaciones en las redes, donde los propios grupos de interés se encargan de brindarnos valor informativo, de forma abierta, voluntaria y espontánea. Solo hay que saber escuchar, filtrando ruidos y distorsiones intencionadas, para prevenir las amenazas y atisbar las oportunidades. Evolucionar desde la mera monitorización a la inteligencia para entender

cómo se relacionan las comunidades de influyentes en un determinado territorio de comunicación.

Por otra parte, necesitamos hacer valer esa información dentro de nuestras organizaciones. En este mundo hipertransparente, valen de poco las respuestas elusivas o vacuas. Se demandan reacciones efectivas en tiempo real. Se pone a prueba de forma constante esa diferencia sustancial entre la comunicación y la reputación, la misma que va de las meras declaraciones a los compromisos reales, de las palabras a los hechos.

El mercado de las herramientas de monitorización, que combinan la inteligencia semántica con el tratamiento de grandes datos, no deja de evolucionar de forma muy competitiva, ofreciéndonos prestaciones cada vez más fiables y operativas. Pero el universo *big data* va mucho más allá y mucho más rápido de lo que imaginamos. ¿Cómo podrán ayudarnos a escuchar y hacer valer las expectativas de los grupos de interés?

Sergio Cortés: La transformación digital de la comunicación es el arte de tratar el dato. El dato sobre todas las cosas. La innovación tecnológica nos permite explorar caminos antes impensables en la comunicación. Realizar una comunicación más inteligente y más personalizada no solo es una opción, sino casi una necesidad. Para ello, la nueva revolución digital nos ofrece apasionantes herramientas y conceptos, como la capacidad de identificar mejor las conversaciones, clasificarlas, entenderlas y extraer información muy relevante de ellas y de sus públicos. Los modelos de *tracking* de información complementados con la nueva generación de modelos pre-

dictivos abren un mundo de posibilidades. Conectar los mundos de análisis semántico con las nuevas tendencias de *Machine Learning* o con todos los productos de asistentes virtuales aporta a la comunicación territorios de relación con los públicos de interés de un alto valor. Las marcas son hoy capaces de dar respuesta, atender y fidelizar de una manera rápida, flexible y muy personal, mejorando profundamente los índices de satisfacción del cliente.

El reto no solo está en ese acceso al dato, sino en efectivamente ser capaces de saber qué hacer con él desde la óptica de una mejor comunicación. Aquí está el gran desafío al cual se enfrentan las organizaciones.

Pero no olvidemos que en última instancia todo se circunscribe a la transformación de la cultura de la empresa. Sin el factor humano nada es posible en el universo digital. Asumir nuevos retos, nuevos riesgos, ser flexibles, explorar, prototipar y fallar. Estos son conceptos que tendremos que ir incorporando a nuestra agenda digital.

Una aventura que merece la pena.

Los cinco errores en la comunicación durante litigios

Luis Miguel Peña
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Perú

Alba García
Consultora senior en el área Litigios
en LLORENTE & CUENCA España

Fue el empresario estadounidense Warren Buffett el que afirmó aquello de que «se tardan veinte años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla». Puede que los plazos que contiene esta frase parezcan exagerados, pero en ocasiones es cierto que cinco minutos bastan para que la reputación de una persona o compañía se vea gravemente dañada. Esto se hace especialmente evidente cuando lo que afecta al protagonista es un proceso judicial, especialmente debido al auge de los llamados juicios paralelos en los últimos años. Todos recordamos algún caso de un portavoz que a la salida del juzgado habló de más, unas declaraciones de parte que no se encontraban alineadas con su estrategia legal o las esperadas explicaciones en relación a un asunto judicial que nunca llegamos a oír. El resultado, como ya adelantó Buffett: dañar el trabajo de muchos años en apenas unos instantes. La

solución ya la avanzaba este conocido empresario: «si usted piensa acerca de eso, va a hacer las cosas de manera diferente». Y es que, aunque desde fuera siempre es más sencillo opinar, en algunos casos parece que el denominador común es la falta de preparación y planificación de la gestión de la comunicación.

En este artículo hemos querido identificar cuáles son los errores más comunes en la comunicación durante litigios. A continuación se presentan cinco acciones a evitar, así como una serie de recomendaciones que pueden ayudar a minimizar el impacto del proceso litigioso en la reputación de los implicados.

1. Táctica «avestruz». Consiste en tratar de ignorar el problema contestando con evasivas, dando largas o directamente no contestando a la información requerida por los medios u otras comunidades de *stakeholders* relevantes. A pesar de ser una táctica que cada vez se ve menos, aún la practican algunas empresas e individuos. En ocasiones surge de la falsa creencia de que si nosotros no hablamos del asunto, nadie lo va a hacer. Aunque suele ser una actitud errónea en la mayoría de las situaciones comunicativas a las que nos podamos enfrentar, lo es más aún durante procesos judiciales, donde hay altas probabilidades de que la otra parte se preocupe por dar a conocer su posición en el asunto. En definitiva, no dar una versión propia de los hechos o evitar a toda costa comunicar y ofrecer información puede volverse en contra de quien realiza esta práctica, porque los medios necesitan fuentes, y publicarán la versión de la parte que esté dispuesta a contestar y a dar a conocer su versión.

Puede ser que en momentos determinados a lo largo del proceso convenga permanecer en silencio, pero antes de decantarnos por esta actitud es importante analizar todos los riesgos asociados y acotarla lo máximo posible a un breve espacio temporal.

2. Táctica «loro». En el lado opuesto a la táctica «avestruz» se encuentra esta actitud a la hora de gestionar la comunicación durante un litigio. Básicamente nos referirnos a ese portavoz de parte que ofrece más información de la necesaria: habla y opina sobre cualquier aspecto del proceso y en cualquier momento. Y es que son numerosos y conocidos los casos de personas que, de tanto comentar cualquier nimiedad del litigio prácticamente a diario, han acabado perjudicando el caso con una «pirotecnia» informativa. En general, esta praxis no responde a una estrategia que tenga por objetivo ofrecer información continua, sino a una improvisación en la forma de reaccionar ante situaciones en las que se siente una presión en la demanda información o una necesidad imperiosa de dar su versión sobre todos y cada uno de los puntos que afectan al proceso. Es posible que esta actitud genere más informaciones sobre el caso de las estrictamente necesarias y que desperdicie oportunidades de comunicar esa información en el futuro, en un escenario más acorde para ello, provocando un aluvión informativo y confundiendo a los públicos de interés. Si bien podemos afirmar que, dada la complejidad de estos asuntos, lo verdaderamente importante es que se realice una evaluación caso por caso, también podemos asegurar que proporcionar demasiada información, por

muy transparente que parezca, suele resultar contraproducente para los objetivos del proyecto.

3. Táctica «pavo real». En ocasiones, el afán por ser vistos y narrar la versión propia de los hechos provoca que la atención de los medios recaiga sobre la empresa, el implicado o los detalles que les afectan, cuando hasta el momento habían pasado desapercibidos o, al menos, permanecido en un segundo plano. Esta reacción suele resultar más perjudicial en los inicios de los procesos judiciales que tienen un abanico de personas implicadas, delitos imputados o hechos relatados muy numeroso. Es importante considerar tranquilamente y de manera racional si realmente es adecuado que la compañía aparezca en los medios y que se realicen declaraciones sobre el asunto, ya que, en ocasiones, tratar de corregir las informaciones desde el primer minuto puede ser a posteriori una decisión errónea. En estos casos suele ser mejor permanecer con un perfil bajo para evitar atraer el interés de los medios de comunicación y que el foco se mantenga en otras derivadas o en otras partes implicadas en el litigio.

4. Táctica «mosquito». La relación con los medios de comunicación debe ser plural, es decir, sin discriminación por línea editorial. Adoptar una actitud selectiva respecto a qué medios se les va a proporcionar información y a cuáles no puede dar una imagen menos creíble de los argumentos de la compañía o de los protagonistas del caso. En general, debe intentar mantenerse el pluralismo y no evitar aquellos medios que pueden ser considerados «problemáticos». Y es que, si se tiene claro el qué y

el cómo se quiere comunicar, el medio no va a suponer una diferencia en ese sentido. Este error es especialmente frecuente cuando un proceso judicial tiene una deriva política. Lo importante es definir los mensajes clave que la compañía desea poner de relieve y formar y entrenar con anterioridad a los portavoces en los casos en los que sea necesario.

5. Táctica «camaleón». Consiste en actuar cada vez de una forma distinta, sin aplicar una conducta coherente y alineada con la estrategia legal a lo largo del litigio. Una vez que la compañía ha definido la forma de gestionar la comunicación durante un proceso determinado, es muy importante ser constante y coherente con la decisión tomada, ya que esta deberá estar siempre supeditada a la dirección letrada. Además, adoptar estrategias diferentes dependiendo del medio o de la situación puede denotar inseguridad y falta de credibilidad en el discurso de la compañía, lo que generará desconfianza y, por tanto, repercutirá negativamente en la reputación de la empresa o persona en cuestión.

Llegados a este punto y teniendo en cuenta los errores identificados en la comunicación durante litigios, conviene preguntarse cuáles serían las claves de la gestión en términos de comunicación, siempre en función, como hemos dicho, de la estrategia legal definida y de las particularidades concretas de cada caso. El equipo de comunicación debe presentarse como un complemento a la asesoría jurídica y funcionar siempre bajo la dirección letrada. Los pasos que se deberían seguir para no caer en los errores señalados son:

- Contar con la debida inmersión en la estrategia legal. Es indispensable conocer en detalle la estrategia letrada, los hitos y escenarios que se desarrollarán en el proceso y sus tiempos, así como las comunidades de *stakeholders* a las que habrá que dirigirse.
- Definir un buen mapa que prevea los escenarios posibles y el distinto grado de probabilidad de que se produzcan en el corto, medio y largo plazo. Así podremos anticiparnos y establecer pautas de actuación que posibiliten una adecuada comunicación a lo largo del litigio.
- Elaborar un relato que, de forma clara, directa y sencilla, desarrolle la versión de la compañía o protagonista del caso. Este relato será la columna vertebral de la gestión de la comunicación, por lo que es importante que pueda adaptarse fácilmente a cualquier canal y que ponga el foco en los aspectos más relevantes que interese abordar.
- Establecer un sistema de coordinación que permita la adecuada preparación de cada hito que se desarrolle en el proceso judicial. En este sentido, también será de especial utilidad poner en marcha un sistema de escucha de los medios de comunicación y la conversación online. De esta forma podremos reaccionar rápidamente ante cualquier contingencia e identificar posibles oportunidades en términos de comunicación.

A pesar de estas claves, lo cierto es que la comunicación durante procesos judiciales suele ser muy compleja y requiere de un equipo multidisciplinar que tenga

en cuenta las particularidades de cada caso, puesto que no existe una fórmula única para el éxito y en muchas ocasiones, incluso ganando el juicio, se puede «perder» la reputación.

Deconstruyendo a Gulliver

Juan Rivera
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA México

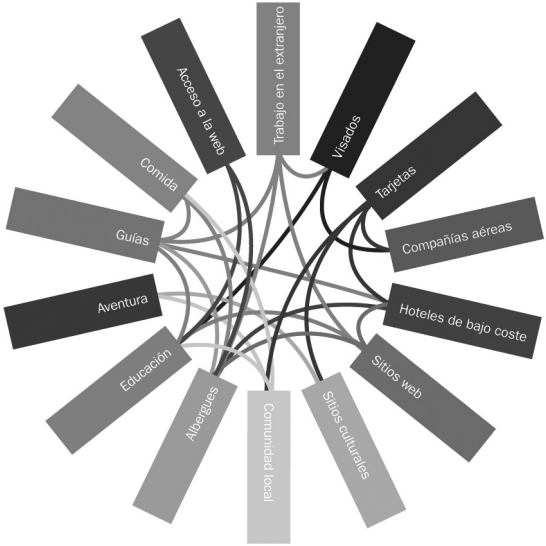
A nadie se le escapa la importancia del turismo en la economía mundial. Un 10% del PIB mundial proviene de esta industria y las llegadas de turistas internacionales en el 2020 serán de 1.400 millones, de acuerdo a los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Una de las industrias que más ha experimentado el impacto de la tecnología en su modelo de negocio y relación con el cliente ha sido la del turismo. La cadena de valor de la industria se ha reconfigurado completamente, y el valor se crea conectando de diferentes formas a agentes pertenecientes al sector turístico y ajenos al mismo. Los jóvenes, que suponen el 20% del turismo mundial y que en el 2020 serán un 47% más del total de viajeros, son los más sensibles a este cambio de dinámica.

Sea por negocio o placer ya nadie compra igual un viaje. Las tradicionales agencias de viajes han quedado como boutiques que generan experiencias únicas y personales, similares a un *personal shopper*; Las compañías aéreas pusieron el foco en la eficiencia y el coste para el consumidor; y los hoteles siguieron el mismo camino. En

todos los segmentos, la recomendación y preferencia del cliente tiene un papel protagónico.

Gráfico 7: Nueva cadena de valor



Fuente: Organización Mundial del Turismo (UNWTO) 2016

La desintermediación en la experiencia de viajar —ya sea por negocios o por placer— ha generado tensiones en algunos modelos de negocio, en muchos casos abocados a la desaparición. Más que nunca, en este contexto de reinado absoluto del cliente —corporativo o consumidor—, es crítico dominar la conversación en aquellos

territorios que estimulan la experiencia del viajero y en las comunidades donde nuestros viajeros intercambian vivencias.

Los vikingos exploraron la tierra sin una hoja de ruta clara. Cristóbal Colón se encontró América por casualidad. Cortés surcó México sin saber muy bien que iba a encontrar, y a Shackleton la expedición al Polo Sur le costó algo más que dinero... viajar es descubrir y aventurarse, pero ya somos muchos los que dejamos la improvisación al mínimo, y en ese caso sabemos que tenemos muchas opciones para no quedarnos sin hotel en una fría noche de invierno en Europa.

Hoy en día el mundo del turismo, el desarrollo de las marcas-destino, de los *resorts*, de los viajes, vive entre el equilibrio del Smart Traveller, ese mismo que a la hora de decidir combina eficiencia y coste, con un retorno de experiencia óptimo, y que quizás nos encontramos comprando en un Ikea; con aquéllos que han desarrollado una experiencia de lujo accesible y democrático sin pagar un precio excesivo por ello.

Los boletos de avión son un commodity y nadie prima, en muchos casos, una aerolínea sobre otra. Generalmente la búsqueda responde a un patrón de fecha, horario y precio, y existen múltiples agregadores que ofertan en este sentido. Las aerolíneas compiten en cuanto a eficiencia, y aquéllas que todavía creen en el servicio y la experiencia del cliente están confinadas en Oriente Medio, aunque no pierden la experiencia de capturar un segmento del mercado. Quizás los perdedores son los que han elegido un terreno confuso a mitad de camino entre ambos mun-

dos. La conversación de las comunidades de usuarios en internet gira en torno a lo bien o mal que funciona una aerolínea en cuanto a puntualidad y precio, sin ningún aditivo (lo que los anglosajones denominan «No frills»). Si una aerolínea de bandera nos demora dos horas el abordaje, será presa de nuestra ira en twitter, mucho más que cualquier otra incidencia de nuestro viaje.

Los alojamientos todavía resisten la presión de la desintermediación que ha desbordado a las aerolíneas, si bien las aplicaciones para buscar alojamiento tienen una fuerte demanda, cruzada con una oferta de gente que pone esos activos a disposición en la red. Los hoteles siguen dominando, más como una opción directa, pero basándose en un pilar nuevo, la experiencia del cliente, lo visual (con fotos en Instagram y videos en Periscope) y con historias contadas en TripAdvisor que nos ayudan a ponderar o valorar un destino, y evitar hoteles con cucarachas o recuerdos de otro viajero entre sus sábanas. Aquí el territorio de conversación es el rey.

Los destinos o países no constituyen un territorio de conversación exclusivo, se mezclan con otros como la historia, la gastronomía, la naturaleza, la diversión o las compras. Y sí, las comunidades de usuarios son quienes generan contenido preferencial y preferido en torno a las experiencias de viaje. En el otro lado está la obstinación de destinos y países por generar propiedades en forma de patrocinios que vinculen emocionalmente al potencial viajero. Muy pocas veces la rentabilidad o retorno de la inversión tiene una relación directa con lo invertido, se trata de ejercicios cosméticos, en una era donde lo au-

téntico triunfa. Así, elegir un territorio como la música, tiene más virtudes para un destino en la media en que puede vincular más experiencias. Ibiza no sería Ibiza sin David Guetta o Calvin Harris, están las playas, el sol, pero la música es parte integral de la experiencia de la isla. Del mismo modo, uno no puede plantearse un viaje a Perú sin vivir su gastronomía, unida sentimentalmente al carácter del país.

Mucha gente querrá viajar este año a Islandia, atraída no solo por una isla volcánica, con un primer ministro dimitido a causa de los Panamá Papers, pero también por ver en directo al 5% de su población total vibrando en la Eurocopa de Francia con su grito de guerra.

Fitur, ITB, WTM son foros de política industrial en materia de turismo, recintos donde los compradores y vendedores se relacionan, donde la industria cambia estampas. Pero ¿dónde está el viajero? Al igual que la banca y las finanzas han conocido la desintermediación y el advenimiento de las Fintech, en el mundo de los viajes y el turismo estamos conociendo historias de viajeros que demandan una transformación urgente de la industria. Los jóvenes de los que hablábamos al principio como el segmento emergente y de mayor potencial buscan experiencias únicas y auténticas, empresas que escuchen sus comentarios, oportunidades para aprender y recomendaciones de sus amigos más próximos o con intereses comunes.

Antes confiábamos en los reportajes de National Geographic, luego en el Travel Chanel, Food Network, hoy en día preferimos a los Youtubers viajeros o a Reality

Shows que mezclan cocina y viajes o a gente real que vive en otros países y nos cuenta como son, para, de esa manera despertar nuestra curiosidad.

La importancia del turismo

Fuente: Organización Mundial del Turismo (UNWTO) 2016

La venta de un viaje es un ejercicio transaccional en lo accesorio (cómo llego), pero absolutamente emocional, vinculante y relacional en lo relativo al destino y la experiencia que deseo tener en el mismo. Nunca queremos una experiencia de volumen, queremos sentirnos únicos y diferentes, incluso en destinos de mucho volumen de viajeros, queremos crear nuestra propia experiencia, contarla, fotografiarla, compartirla y hacerla pública.

Ya sea una marca país, un destino u otro actor en la cadena de valor, debo replantear mi estrategia de relación e influencia con mi público objetivo bajo una serie de principios:

1. Ser auténtico y sincero en mis conversaciones.
2. Dejar que el cliente tome el control de la narrativa y que la construya, siempre dentro de un territorio que yo he elegido y guiándolo en esa conversación.

3. Elegir varios territorios para combinar experiencias.
4. Escuchar, escuchar, escuchar... y pedir perdón cuando sea necesario

CRISIS Y RIESGOS REPUTACIONALES

Crisis de reputación y contagio en red

Luis Serrano
Director del área Crisis en LLORENTE & CUENCA España

Cuando una empresa se ve afectada por una grave crisis de reputación la viabilidad del negocio se tambalea de forma dramática. Su legitimidad para operar en el mercado se ve claramente cuestionada y los diferentes *stakeholders* la abandonan. Si los clientes pierden la confianza y dejan de adquirir sus servicios o productos, el final de la empresa está cantado. En este artículo vamos a intentar ofrecer pautas destinadas a recuperar la confianza a través de la modificación de las percepciones en red, a un coste asumible para la compañía afectada.

La transmisión de información, igual que la llama en un incendio o el virus en un organismo, se produce en función de unas reglas dadas. La difusión entre dos personas requiere que ambas compartan el mismo canal y el mismo código. De forma natural, y sin la intervención de la tecnología, somos capaces de influir a personas que están hasta a tres grados de distancia de nosotros. Nuestros contactos más estrechos se reducen a una media de cuatro grados. Esa es nuestra red de conversación nuclear. Nosotros tenemos capacidad de influir a esa red y

ella de influirnos a nosotros. El sociólogo Peter Mandsen denomina este espacio «red de conversación nuclear».

Milgram efectuó un experimento en Nueva York en 1968. Analizó a 1.424 viandantes. Puso a una persona desde la calle a mirar a otra situada en una ventana de un sexto piso. Con tan solo una persona observando desde la vía pública, 4% de los viandantes se detenía. Si el grupo que se paraba a mirar estaba compuesto por quince personas, se detenía el 40% de los peatones.

De hecho, la mirada de una sola persona modificó la del 48% de los viandantes. La de quince personas modificó la del 86%. Curiosamente, el grupo de cinco personas influyó casi tanto como el grupo de 15.

La primera conclusión es que posiblemente no necesitemos un grupo muy numeroso hablando de lo mismo en una red determinada para lograr que el resto de la red se detenga a observar de qué se está hablando.

Ya sabemos que Milgram habla de seis grados de separación entre todas las personas del mundo. Sin embargo, solo tenemos capacidad para influir en los tres primeros grados, lo cual tampoco está nada mal. Podríamos llegar a la mitad de la población mundial, si bien es cierto que cuando nos vamos alejando en grados se reduce sensiblemente nuestra influencia, como señalan Nicholas A. Christakis y James H. Fowler en su libro *Conectados*.

Eso explica la función del boca-oreja en una comunidad. La fidelidad de la información va decreciendo en función de la transmisión. Se conoce como «explicación de la trascendencia intrínseca», según Christakis y H. Fowler.

La red misma contribuye a que los vínculos que quedan más allá de los tres grados sean inalcanzables. No influimos ni recibimos influencia del que está a más de cuatro grados. Es lo que los mismos autores refieren como «inestabilidad de la red». De hecho, en nuestro pasado de homínidos nadie estaba a cuatro grados de distancia de nosotros.

Visto lo visto, la verdad es que somos muy contagiosos. Así, estamos conectados a 400 personas por dos grados de separación y a 8.000 por tres grados. Calcula. 20 x 20 x 20.

En este escenario podemos vernos profundamente influidos por hechos que no hemos visto con nuestros propios ojos o por testimonios de personas que no conocemos.

Las emociones se transmiten

Siguiendo los experimentos de A. Christakis y James H. Fowler llegamos a conocer cómo se transmiten las emociones en una red. De hecho, la felicidad y la soledad se transmiten de la misma forma. Un individuo tiene un 15% más de posibilidades de ser feliz si está conectado con otra persona feliz. Un 10% a dos grados de distancia, un 6% a tres grados y un 0% a cuatro grados. La clave del bienestar emocional es, pues, tener más amigos felices. Si además estos amigos están conectados a otros amigos felices, poseen más posibilidades de ser felices.

Así, la felicidad de un amigo a menos de 1.500 metros de distancia incrementa nuestra felicidad un 25%. A más distancia no produce ningún efecto.

La soledad se comporta de la misma manera. A un grado de separación tienes un 52% de posibilidades de sentirte solo. A dos grados, un 15%. A cuatro grados el efecto, de nuevo, desaparece.

Así, cuantas más rutas te conecten a otras personas de la red más expuesto estarás a lo que fluye por ella. Luego los mensajes son más eficaces si inciden de forma fundamental en aquellas personas que poseen más conexión y transmisibidad. No obstante, a distinta red, distinta receta. Habría que tener en cuenta la estructura de la red, la estructura de los vínculos en su interior y que la estructura global de la red es cambiante.

Resolviendo una crisis de reputación

Supongamos que una empresa ha sufrido una crisis de reputación importante por haber defraudado las expectativas de sus clientes (casos de corrupción, incumplimiento de normas, engaño en el producto que se entrega). La recuperación de la confianza solo puede provenir de la reconstrucción de los valores éticos y la transmisión de información transparente. Sin embargo, la solución coste/beneficio más rentable no pasa por una campaña de información masiva que pretenda llegar al 95% de su target. Es más rentable crear las condiciones para que el incendio informativo del racional de la compañía viralice. El fuego no se propaga con facilidad solo porque

haya una chispa. Necesitamos combustible fino muerto, baja humedad relativa, aire (cuanto más mejor) y proximidad a combustible que esté en condiciones óptimas para arder.

Las redes se podrían manipular en términos de modelos de conexiones (de cómo nos enlazamos) o del proceso de contagio. Debemos analizar los vínculos de red y localizar a los individuos más influyentes. Si conocemos los vínculos entre las personas seremos capaces de elaborar actuaciones para dirigirnos a grupos de sujetos interconectados.

Pero que la información viralice no solo depende de que haya *influencers*, sino también de que haya personas influenciables. Deben darse, como decimos, las condiciones para que el incendio se propague con facilidad. Es más eficaz y económico localizar a los nodos centrales de la red. Se puede lograr el mismo resultado actuando sobre el 30% de las personas identificadas. Así, la relación coste/eficacia de las intervenciones de red es mucho mayor. No olvidemos que sin la intervención de la tecnología (Internet) cada una de esas personas ya puede, por sí misma, influir a otras tres. Es lo que se denomina la propagación hiperdiádica.

Igual que las redes sociales son capaces en situaciones de emergencia o de crisis económica de difundir el miedo a velocidad de vértigo, pueden contribuir de forma decidida a variar percepciones. Unamos a esto que los conectores que se encuentran en el centro de la red no solo poseen lazos fuertes a pocos grados de distancia, sino muchos más lazos débiles que el resto de los nodos.

Trasiegan con esa información de manera constante con el fin de obtener claros beneficios sociales que otros no pueden lograr.

Ya en 1940, estudios de Lazersfeld y Berelson sobre la propagación social de los comportamientos políticos revelaban que los medios de comunicación no llegan directamente a las masas. Existen líderes de opinión que acostumbran a actuar como intermediarios. Los medios de comunicación parecen funcionar haciendo llegar su información a quienes ocupan un lugar central en las redes sociales. Si eso ocurría en 1940, imaginemos el papel que ahora, en la era de las redes sociales digitales, pueden ocupar los nodos centrales de información, cargados con miles de conexiones débiles de contactos que buscan datos más allá de sus conexiones de tercer grado.

La manera en que estos nodos centrales intercambian la información es denominada por A. Christakis y James H. Fowler «regla de la reciprocidad directa». Si tienes varias oportunidades de cooperar con una persona en el futuro, una de las maneras de conseguir que esa persona te ayude es comprometerte a cooperar con ella más adelante. Es lo que los autores llaman la «estrategia cooperativa del ojo por ojo». Una persona coopera con otra y a partir de ahí se reproduce el comportamiento.

En definitiva, y como hemos visto, si la marca quiere recuperar reputación debe difundir su racional directamente a través de los nodos centrales que operan en la comunidad-objetivo. El coste/beneficio de la operación frente a una campaña masiva de información es claro. Todo esto resulta más fácil si, antes de la llegada de la

crisis, la marca ha forjado una alianza con esos nodos centrales de la red. De no ser así, deberá emplearse a fondo para identificarlos y buscar en qué términos, y a cambio de qué beneficios, puede lograr que esos *influencers* le ayuden a trasladar su mensaje.

Pero es que además el beneficio de trabajar con los nodos centrales de la comunidad-objetivo es doble. Precisamente por su centralidad, esos nodos poseen mayor transitabilidad. Es decir: disponen de más conexiones con otros nodos. Esto supone mayores posibilidades de que, a través de ellos, se difundan los rumores. La identificación temprana de los nodos y el establecimiento de una política de alianzas son esenciales para neutralizar su propagación.

No cabe duda que Internet ofrece una enorme posibilidad de conexiones, aunque estas sean más débiles, y por lo tanto permite obtener mucha más información que antes. También ha incrementado el tamaño de las comunidades y la escala a la que podemos compartir información. Ese escenario, en situaciones de crisis, aumenta el riesgo para las marcas de tener enfrente grupos enfrentados a sus intereses pero, al tiempo, puede servir para forjar grupos mayores que conformen un escudo protector.

Una marca mal conectada con las comunidades se enfrenta a una enorme brecha digital que le sitúa en una posición de gran debilidad. Es preciso que las empresas favorezcan sus interconexiones en red, especialmente con los nodos centrales. La mayor desigualdad hoy en día se produce por el número de conexiones que poseemos.

A mayor número de conexiones, mayor posibilidad de que estas se incrementen y mayor facilidad de alcanzar todo tipo de beneficios.

Las conexiones son más relevantes que el lugar donde nacimos o donde nos criamos y que la cantidad de dinero que tenemos en el banco. Si pierdes las conexiones en medio de una crisis estás muerto. Mantenerlas vivas, recuperar la confianza y la credibilidad, pasa por la transparencia, la ética y los valores, pero no pretendas decírselo a todos al mismo tiempo. Sé inteligente y activa los nodos centrales de la red.

Gestión de comunicación para epidemias del siglo XXI

María Esteve
Directora general de LLORENTE & CUENCA Colombia

Juan Carlos Llanos
Gerente en LLORENTE & CUENCA Colombia

Carlos Cortés
Abogado de la Universidad de los Andes (Colombia)

Un nuevo modelo que aprovecha las redes para el control de brotes como el zika

Pocas cosas en el mundo aterran más a los seres humanos que una epidemia. Desde tiempos ancestrales, las epidemias han causado pánico masivo porque son impredecibles, porque no existe una cura inmediata o una vacuna y porque no pueden ser controladas por las instituciones de salud. El resultado ha sido la muerte de millones de seres humanos y cambios socioeconómicos de gran impacto, como el causado por la peste negra en Europa a mediados del siglo XIV.

La incertidumbre, la confusión social y el sentido de urgencia de la población acompañan al crecimiento de una epidemia, que si no es atacada oportunamente puede llegar a remover la estructura política del país y la región afectada. Basta imaginarse qué pasaría con las zonas turísticas de Colombia o Brasil, y con su situación económica, si el zika continúa avanzando y no se controla ni se previene.

Los medios de comunicación son espacios clave que han contribuido a reducir la cantidad de contagios y evitar el pánico. Sin embargo, si no están bajo una coordinación constante y si sus mensajes no están liderados por la autoridad sanitaria (regional, nacional y local), pueden causar retrasos en el control de una epidemia y minar la confianza de la gente en las instituciones encargadas de velar por la salud pública en cada país.

Con el tiempo, los gobiernos y organismos mundiales han generado una serie de protocolos en la materia que han permitido el alineamiento entre medios de comunicación, gobiernos nacionales e instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Esta triangulación parecía suficiente para mantener informada a una población ansiosa y preocupada, cambiar comportamientos y controlar los brotes.

Sin embargo, en las epidemias del siglo xxi, los protocolos creados hasta hace unos años quedan casi obsoletos. No solo se han incrementado los riesgos para la generación de los virus, también se ha complicado la gestión de comunicación alrededor de ellos. Ya no es sufi-

ciente con las cartillas informativas o los anuncios publicitarios en medios tradicionales, por citar dos ejemplos.

Hoy en día, a esa alianza entre medios de comunicación, gobierno y organismos mundiales, se debe sumar el ciudadano digital. Esta persona, que podría ser un paciente, un familiar, un profesional médico o un usuario normal, está redefiniendo las relaciones y sus normas. Es parte de la transformación digital que estamos viviendo.

Un caso claro es el estado de emergencia emitido por la OMS y el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia a raíz del zika. La emergencia se ha volcado también a los medios digitales. La información sobre el virus, los síntomas y los posibles casos de malformaciones en la gestación fueron durante enero y febrero los términos más buscados en Google en el mundo. El interés sobre el zika implicó un incremento del 3.000% en las búsquedas de los ciudadanos digitales[41].

Twitter es otro espacio donde el virus ha sido protagonista —como fuente de información y tema de conversación—. Entre enero y marzo de este año se registraron aproximadamente 6,8 millones de tuits con la palabra «zika»; unos 1,8 millones de tuits salieron de Brasil, México y Colombia —algunos de los países de la región afectados por la epidemia—. La conversación en la plataforma ha girado alrededor de casos detectados, el riesgo para las mujeres embarazadas y rumores sobre los efectos del virus, entre otros.

---

41 Jacquelline Fuller: «Providing support to combat Zika in Brazil and beyond», en Google Blog: https://googleblog.blogspot.com.co/2016/03/providing-support-to-combat-zika-in.html.

Entre las diversas fuentes, entidades públicas como el Ministerio de Salud en Colombia y organizaciones internacionales como Unicef, han promovido campañas informativas para guiar a la población. Por ejemplo, unos 11.000 tuits con la etiqueta #ControlAlZika, promovida por el Ministerio (@MinSaludCol), se registraron entre febrero y marzo de este año. En el mismo periodo hubo 48.000 tuits con la etiqueta #zikazero, que hace parte de la campaña del gobierno brasileño para erradicar la epidemia.

El aporte de los gobiernos y las organizaciones multilaterales intenta responder a un reto: las epidemias, además de ser un problema de salud pública, son un problema de comunicación en la sociedad. En la era digital, cualquier emergencia sanitaria se traduce en miles de voces que interactúan entre sí, que interpretan información, debaten y se vuelven medios propios. El riesgo, por supuesto, es que esta interacción intensifique la emergencia hasta convertirla en pánico social. Sin embargo, una adecuada intervención de gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación puede movilizar digitalmente a la población en beneficio de los objetivos de interés general.

El primer paso es entender al ciudadano de hoy, cuyo modelo de comunicación choca con la aproximación tradicional a la que las organizaciones de salud estaban acostumbradas. Si se trata de generar confianza en la población y liderar la conversación en Internet, hay que tener en cuenta algunos aspectos para gestio-

nar la comunicación de manera efectiva y enfrentar las epidemias en tiempos de transformación digital:

1. La población demanda recibir información precisa y adecuada. El usuario se enfrenta a una sobrecarga de información provocada por la profusión de contenidos en Internet llamada infoxicación. Este fenómeno requiere de una presencia sólida por parte de las autoridades de salud, que les permita posicionar las fuentes oficiales y destacar entre los miles de contenidos que filtran datos imprecisos, rumores y teorías conspirativas sobre el virus, los cuales generan confusión y desconfianza en la población. Las organizaciones de la sociedad civil también resultan fundamentales en esta tarea: haciendo las veces de «curadoras» de información e intermediarias, no solo le dan fuerza el mensaje oficial, sino que también fortalecen su propia voz.
2. El control y la prevención de un brote epidémico también se gestiona desde el entorno digital. Si las personas no toman medidas preventivas, el virus continuará su avance. Las organizaciones de salud deben usar Internet para interactuar e impulsar una corriente de opinión que sensibilice a la población sobre las medidas de prevención que deben adoptar. Para lograr ese resultado se requieren estrategias de relacionamiento innovadoras, que respondan a las expectativas de los usuarios. Un ejemplo interesante se dio alrededor del huracán Patricia en México el año pasado. Si bien no se trató de una epidemia sino de un posible desastre

natural —que afortunadamente no tuvo el impacto inicialmente previsto—, la estrategia digital del gobierno tuvo un horizonte muy definido: comunicar, organizar y conectar. Las posibles limitaciones de penetración de las redes sociales en zonas con poca conectividad no fueron un obstáculo: la Secretaría de Gobernación mexicana también usó Internet como una fuente constante para radios y líderes políticos locales, con lo cual logró multiplicar su mensaje en todo el país. En los dos días clave de la emergencia hubo 820.000 tuits sobre el paso del huracán.

3. La conversación digital de los usuarios está disponible para centralizar los esfuerzos en controlar las epidemias. Es momento de aprovechar el *big data*, fenómeno asociado a los miles de datos que se vierten en Internet y que aportan conocimiento a empresas y gobiernos. En el caso de las epidemias toda esta masa de información puede servir para rastrear la propagación de los brotes, así como para identificar dónde están las carencias de información y así enfocar mejor las campañas de prevención —físicas y digitales— del gobierno.

Cómo evolucionar de la era de la cartilla a la de las redes

Para hacer frente a un brote epidémico del siglo XXI, se necesita adoptar un nuevo modelo de comunicación, y no solo el uso de nuevas herramientas. Ese es el gran valor que diferencia a las organizaciones que están transformándose digitalmente.

¿Qué significa adaptarse a un nuevo modelo de comunicación?

Entender las comunidades para liderar la conversación

Decía Plutarco, historiador de la Grecia antigua, que para saber hablar es preciso saber escuchar. Miles de años después, esa frase adquiere vigencia en la era de la transformación digital, pues para construir un relato de prevención contra el zika se requiere entender cómo funcionan las comunidades que habitan en este territorio donde ahora mismo se están generando cientos de contenidos digitales.

Para entender el territorio del zika o de cualquier epidemia, requerimos de una escucha digital de riesgos, que identifique los nodos de conversación, la propagación de los brotes, las temáticas críticas y la repercusión del mensaje de las autoridades. Una buena gestión de escucha en la red permitirá que los gestores de la comunicación proporcionen transparencia y asienten la conversación digital sobre la base de los intereses de las comunidades (pacientes, profesionales de la salud, periodistas, líderes de opinión o ciudadanos en general).

Estrategias de relacionamiento con comunidades clave

En marzo de 2016, la gerente de comunicaciones corporativas de Google, Florencia Bianco, mencionó que la compañía había invitado a varios creadores de contenidos de YouTube a que generaran material preventivo contra el zika desde sus propios canales. Esta iniciativa, que

pretende aprovechar el alcance de figuras destacadas en la red para activar a las comunidades, puede ser de gran ayuda, sobre todo si es liderada desde una visión estratégica que entienda el territorio de conversación y las necesidades de información. A partir de la combinación de estos procesos, se podría llegar a una estrategia potente de relacionamiento.

Una iniciativa de embajadores digitales conformada por los vídeo blogueros o «vlogueros» más exitosos de Colombia, como Daniel Patiño (de PaisaVlogs), Juan Pablo Jaramillo, Sebastián Villalobos y otros influenciadores digitales, podría contribuir a la campaña de prevención emprendida por el gobierno. Claramente, esta iniciativa requiere de planificación, formación, alineamiento de mensajes y supervisión, pues está en juego la salud de la población.

El gobierno de Brasil está introduciendo nuevos formatos y modelos de relacionamiento en este sentido. Por ejemplo, busca acercarse a las comunidades afectadas y generar un nexo emocional con ellas a través de un conjunto de celebridades con identidad en la red, desde actrices hasta estrellas del deporte nacional y médicos reconocidos, que logran sensibilizar a la población en la tarea de prevención para controlar el virus.

Otra comunidad importante que debería hacer su aportación a la conversación sobre el zika es la de las compañías y profesionales de salud. Es una gran oportunidad para alinear esfuerzos con las autoridades de salud en pro de detener el virus.

Plataformas y contenidos que permitan la movilización de las personas

Brasil, el país más golpeado por el zika, ha comprendido que necesita de materiales de comunicación atractivos que se posicionen en el entorno digital. El gobierno implementó el sitio web zikazero.mec.gov.br, desde donde se publica información oficial actualizada, contenido multimedia, descargables para imprimir y contenido transmedia en redes sociales que mantienen informada a la población. Basta buscar el ya referenciado *hashtag* #zikazero en Facebook y Twitter para averiguar la forma en la que el gobierno lidera la conversación.

Para promover un mensaje único sobre el control y prevención de las epidemias, los gobiernos necesitan de espacios y contenidos con información precisa, segmentada por públicos, con mensajes sinceros, sencillos, fieles a los hechos y que respondan a las necesidades informativas y de conversación de las comunidades afectadas. La cercanía y transparencia que trasladen estos formatos impulsará una relación entre los gestores de la comunicación y la población; de este modo, las comunidades «observan» los procesos de obtención de datos, evalúan los riesgos y toman decisiones asociadas al control del virus.

Un reciente ejemplo de un excelente uso de plataformas en caso de epidemias se dio durante el brote del ébola en África occidental. Whatsapp fue utilizada por la BBC para luchar contra la epidemia. A través de un servicio que solo emitía tres mensajes al día, los más de 19.000 suscriptores recibían información clave en sus ce-

lulares. No tenían que acceder a otra página web ni descargar archivos pesados. La información era sencilla y directa, a través de textos, imágenes y audios.

La inmediatez de Whatsapp también fue utilizada en España, donde sirvió como un canal efectivo de comunicación entre los periodistas de salud que cubrían las novedades sobre el ébola y las fuentes oficiales. Se crearon grupos para informar de manera inmediata de las últimas noticias y avances para atacar el virus.

Identidad digital para generar confianza entre las comunidades

En este nuevo entorno en el que el individuo tiene más poder que nunca y en el que las personas creen más en aquello que pueden ver, tocar y tuitear, las identidades digitales de los líderes de las organizaciones de salud toman una relevancia nunca antes alcanzada. Y no solo los líderes, los demás grupos involucrados también juegan un papel importante.

En Brasil, desde la presidenta Dilma Rousseff hasta organizaciones locales de salud, manejan una sola línea de mensajes y una operativa de participación que busca dirigir a las comunidades hacia los activos y materiales de comunicación creados.

En el caso del ministro de Salud y Protección Social de Colombia, Alejandro Gaviria, su identidad digital está sobre todo representada por su cuenta de Twitter, que aunque tiene menos seguidores que la cuenta del Ministerio, es más influyente por el número de retuits que

generan sus actualizaciones. Su capacidad de alcance y generación de confianza en las comunidades es mayor que la de la misma institución.

Las autoridades de salud son los primeros embajadores de las campañas de prevención que ha emprendido el Estado y como tales requieren de canales potentes y mensajes adecuados, adaptados al consumo de información de las nuevas generaciones. La presencia de los líderes no solo se basa en una cuenta en Twitter, sino que se necesita una estructura más potente que acompañe la estrategia de comunicación de la institución.

Conclusiones

El proceso de comunicación en casos epidémicos ha cambiado radicalmente. Los usuarios —empoderados gracias a las nuevas tecnologías— recogen información, la comentan y generan corrientes de opinión. Pero si estas personas difunden información errónea, pueden agravar la situación sanitaria de un país o de una región entera. Ingresar en ese modelo de comunicación es un desafío que las autoridades de salud deben superar.

Las epidemias del siglo XXI exponen una gran oportunidad para las autoridades de salud que no solamente radica en aprovechar el entorno digital como una herramienta efectiva en la prevención y control de epidemias. Una gestión de comunicación que responda a las expectativas y aporte en detener el virus y resguardar la salud de miles de personas generará un mejor posicionamiento reputacional para todas aquellas organizaciones implicadas.

Terremoto en Ecuador. La importancia de la información en catástrofes

Alejandra Rivas
Directora general de LLORENTE & CUENCA Ecuador

Luis Serrano
Director del área Crisis en LLORENTE & CUENCA España

Tres son los pilares de la gestión de las catástrofes según el teórico de la UNDRO Enrico Quarantelli: coordinación, cooperación y comunicación. Cuatro si añadimos la doctrina OTAN y hablamos de mando y control. Son valores estratégicos para poder reorganizar el caos lo antes posible. La incertidumbre y el pánico está presente en las calles y se produce un incremento en las demandas informativas durante las primeras horas en las que hay muy poca información y pocas capacidades de comunicación. Las empresas también deben implicarse en la restauración de la normalidad.

Ecuador no es Japón (me refiero al terremoto de 2011) pero en ambos casos las comunicaciones vía teléfono celular colapsaron. La telefonía móvil deja de funcionar y la comunicación por internet es muy complicada. Sin embargo, restablecer las comunicaciones es crítico para dimensionar la respuesta fruto de las primeras evalua-

ciones. La tarea es urgente para que las familias puedan comunicarse.

Twitter y Skype demostraron su utilidad en esta situación. Desde diferentes zonas afectadas se recibieron en pocos minutos información sincrónica de lo que acontecía (vídeos, fotos,...). Twitter ofrece otra ventaja añadida dado que consume poco ancho de banda. Además, como ya ocurriera en Japón, las líneas fijas, y por lo tanto las ADSL, han aguantado mejor. En los periodos en que internet funcionaba resultó crucial para no saturar las comunicaciones. Twitter se convirtió en el muro de los lamentos sociales donde pedir ayuda y sirvió para publicar las fotos de familiares desaparecidos u organizar campañas de solidaridad como #DesaparecidosEc y #EcuadorListoYSolidario.

También Facebook sirvió para pedir ayuda. Un hombre lo usó para pedir el rescate de sus hijas heridas que fueron rescatadas por un helicóptero, junto a su mujer, ocho horas después. Otra mujer pudo contactar con su padre, rescatado en un centro de la Cruz Roja, al difundir su fotografía.

Las redes sociales también sirvieron para pedir personal de ayuda, para exhibir teléfonos de apoyo profesional psicológico y se convirtieron en un escaparate para que los ciudadanos reportaran daños en infraestructuras.

Algunos tuiteros reenviaban peticiones al ministro del interior José Serrano. Por ejemplo, sobre un hospital en el que precisaban helicópteros para trasladar heridos.

Skype es otro canal de comunicación que, sin embargo, debido a su mayor consumo de datos debería, por

solidaridad, llevarnos a minimizar su uso. No obstante, esta empresa habilitó el servicio de llamadas gratuitas para facilitar su uso. Otras herramientas de gran valor en estas situaciones para localizar a familiares desaparecidos fueron:

- *Google Crisis Response* (con *Person Finder* y ya usado en Japón), *Twitter Alerts*, *Family Links* de Cruz Roja y el buscador de desaparecidos de Cruz Roja Internacional.
- Destacar la labor de la herramienta *Safety Check* que Facebook puso a disposición para decir a los amigos que se está a salvo.
- AT&T realizó acciones para facilitar las comunicaciones entre los usuarios de la Unión Americana con sus familiares o conocidos en Ecuador.
- El Gobierno ecuatoriano utilizó a través de Twitter otra plataforma para ayudar a localizar a los desaparecidos. En la página se registraron más de 1.800 personas.
- El Gobierno facilitó la participación como voluntario a través de redes sociales en la cuenta creada al efecto @VoluntarioEc y la inscripción a través de una página web.

En situaciones como estás las empresas tecnológicas suelen ser las primeras que se vuelcan en la ayuda, una solidaridad que debería impregnar la acción de RSC del empresariado de la zona afectada por el sismo con el fin de devolver a la sociedad parte de lo que ésta la entrega con su licencia para operar en el mercado. El buen uso de la comunicación por parte de las compañías para por:

1. Alinearse con las políticas públicas de protección civil.
2. Ayudar a difundir mensajes de ayuda de las administraciones y a señalar fuentes solventes.
3. Poner a disposición de las administraciones los activos digitales de comunicación para ayudar a difundir los mensajes de protección civil.
4. Ayudar a divulgar campañas de ayuda y solidaridad.
5. Definir acciones de solidaridad y ayuda por parte de la compañía que tenga que ver con el **core** de la actividad de la misma (esto es mejor diseñarlo en tiempos de paz).
6. Implicar a los empleados en las acciones solidarias.
7. Articular canales internos de comunicación.
8. Diseñar una estrategia de ayuda a los empleados y sus familiares afectados por un fenómeno natural de estas características.
9. Apoyar en acciones de recuperación del orden social.
10. Mostrar y demostrar que la solidaridad y los valores son parte del *Mission Statement* de la compañía.

Existen varias empresas que activaron estas acciones en las redes sociales y que colaboraron de manera directa, a través del Municipio de Quito o del Gobierno Nacional, tanto en la recolección de víveres como en la activación de mensajes sobre cómo protegerse o qué se puede donar.

Como resumen dejamos también estos consejos para situaciones de catástrofe:

1. Acudir a recabar ayuda a los lugares establecidos.

2. No saturar las comunicaciones con llamadas de voz o video conferencias.
3. Comunicarse por SMS, Twitter o Facebook si funciona la telefonía móvil o las ADSL.
4. No saturar las comunicaciones con el envío de fotos y vídeos.
5. Una radio a pilas sigue siendo el mejor método para obtener información.
6. Las autoridades deben difundir rápidamente un teléfono de información.
7. Poner carteles o distribuir folletos con información básica.
8. Instalar diferentes puntos de información para la población afectada en lugares estratégicos.
9. La comunicación es un valor estratégico. Las autoridades deben garantizar el suministro constante de datos que ofrezcan certidumbres.
10. No se deben compartir fakes en las redes. Cite fuentes oficiales y verifique las fuentes. Si tiene dudas consulte con ellas o con los equipos VOST de voluntarios digitales en emergencia. En Ecuador la cuenta de @VOSTecuador comenzó a estar operativa tras el sismo paliando los rumores que siempre hay en estas situaciones.

La sociedad ecuatoriana está completamente involucrada con los medios sociales que en esta oportunidad han sido de gran ayuda frente a la catástrofe que tuvo el país.

SOSTENIBILIDAD

Comunica la Responsabilidad Social Corporativa o dejarás de existir

Goyo Panadero
Socio y director general para España y Portugal
de LLORENTE & CUENCA

María Cura
Socia y directora general
de LLORENTE & CUENCA Barcelona

Gina Rosell
Directora en LLORENTE & CUENCA Barcelona

¿Son las decisiones estratégicas de la compañía tomadas desde la óptica de la Responsabilidad Social Corporativa? ¿Se está generando un diálogo corporativo desde las empresas con los distintos grupos de interés sostenible en el tiempo? ¿Están las empresas trabajando su *storytelling* desde el *core* de su negocio y la generación de confianza? Si estas preguntas tienen una respuesta afirmativa en tu negocio o en alguno en el que estés pensando puedes felicitarte: gran parte de su perdurabilidad está a salvo.

En un nuevo paradigma del capitalismo donde los actores quieren relacionarse con empresas responsables

—es decir, que llevan a cabo su negocio desde una gestión responsable y no solo actúan con responsabilidad a la hora de invertir sus beneficios—, la RSC pasa a ser una pieza clave. Es en este nuevo paradigma donde podemos afirmar que o se es responsable o no se es, y, en consecuencia, o la empresa comunica esta forma responsable de actuar o no existe.

Hay ya varias empresas que han entendido estas modificaciones en el tablero de juego y están adaptando tanto sus procesos de producción como sus estrategias de comunicación. La cuestión será entonces como nos diferenciamos del resto. No hay una respuesta cerrada a esta pregunta, pero sí ciertos ingredientes comunes en la mayoría de casos de éxito en este sentido.

Las empresas responsables tienen un negocio que actúa de forma integrada, donde se genera valor para los demás y se identifican *gaps* y oportunidades de negocio desde la óptica de la integridad de este. La empresa responsable posee una estrategia a corto, medio y largo plazo que gira en torno a cinco o seis aspectos clave para el interés de sus públicos a lo largo de cada etapa y controla su evolución a través de KPIs (*Key Performance Indicators*). La empresa responsable percibe aquello que está pasando en la sociedad y que puede afectar a su negocio adelantándose y modificando su comportamiento, incluso influyendo en la agenda política y legislativa.

¿Y cómo comunica una empresa responsable? Una empresa responsable comunica de forma creíble en torno a su propósito como empresa. Desarrolla su propio *storytelling* explicando historias honestas con funda-

mentos que generen confianza y basa sus contenidos en dar a conocer los valores corporativos. La comunicación interna de los valores ayuda a construir una cultura corporativa, y su comunicación externa favorece una identidad de marca responsable y reputada. Todo lo que no se mide no existe y todo lo que no se cuenta se interpreta. El problema es que la comunicación de la RSE no engancha. Por eso, es necesario contar con un relato creíble. Como dice el proverbio: dímelo y lo olvido, enséñamelo y lo recuerdo, implícame y lo aprendo.

El director de comunicación trabaja para contar las historias; trabaja con las percepciones, ya que lo importante no es lo que se cuenta, sino lo que se percibe. El director de RSC (dirse) es parte importante de la historia y debe arriesgarse para dar con las expectativas de los *millennials* que persiguen trabajar en organizaciones que impactan positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

El dirse tiene un papel fundamental: debe ser intraemprendedor, tiene que arriesgarse para penetrar en las compañías y que el relato de empresa se haga creíble internamente, y tiene también que ayudar a que los CEO dejen un legado en las organizaciones tras su salida. Comunicar, al fin y al cabo, es comunicar cómo se apuesta por un negocio responsable y cómo este impacta en la sociedad y la mejora.

Especial atención merece el *reporting* de la sostenibilidad o la RSC. La empresa responsable trabaja su *reporting* de forma integrada con el negocio como un punto de partida para la comunicación, no un fin en sí mismo. Es el

momento de identificar riesgos y oportunidades, conectar los planes de distintas áreas corporativas y contar con mayor información para una mejor toma de decisiones.

Por último comentar que la RSC debe ser comunicada a través de multicanales (*brand film*, *brand journalism*, infografías, testimoniales, artículos de opinión, redes sociales, etc.) que permitan explicar el contexto, invitar a terceros a dialogar, pongan en valor aprendizajes alcanzados y relacionen distintos públicos objetivos.

69ª Asamblea Mundial de la Salud: el reto de las soluciones globales y sustentables

Juan Rivera
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA México

Desde el punto de vista de la salud, el panorama mundial presentado en la reciente asamblea de la OMS es de contrastes profundos. Los extremos de la vida y los extremos del ingreso presentan los retos más acusados, que no figuraban en la agenda hace apenas unas décadas.

Por una parte, la tendencia al envejecimiento en los países desarrollados configura una serie de desafíos inéditos en la historia de la humanidad, en la que hasta ahora la senectud ha afligido a una proporción muy minoritaria. Según las previsiones, la porcentaje de la población mundial con 60 años o más se duplicará entre 2000 y 2050, llegando a un 22%. Estrechamente ligado a este problema está la creciente escasez de personal sanitario. Si bien se estima que de aquí a 2030 se crearán unos 40 millones de puestos de trabajo en este sector, la mayoría de ellos se localizarán en países de ingresos medianos y altos, mientras que en los países de ingresos bajos y medio-bajos habrá un déficit de 18 millones de personas dedicadas al cuidado de la salud. Esta amenaza es a la vez una oportunidad: cada vez está más claro que

una de las actividades que ofrecerán mayores oportunidades de empleo es la atención sanitaria, en particular la de carácter personalizado, cuyas funciones difícilmente serán reemplazadas por computadoras o robots. México, por su pirámide poblacional, está particularmente preparada para atender esta situación, siempre y cuando el sistema educativo se enfoque en el mismo.

Por otra parte, la obesidad infantil se ha convertido en la gran emergencia sanitaria mundial, principalmente por sus efectos de largo plazo en la proliferación de enfermedades no transmisibles (ENT). Al igual que el envejecimiento, la obesidad infantil es un problema nunca antes experimentado, por lo que no existen precedentes ni historias de éxito. Es por ello que la propia OMS utiliza un lenguaje cauteloso al referirse a «los enfoques y las combinaciones de intervenciones que son probablemente más eficaces para combatir la obesidad en la infancia y la adolescencia en diferentes contextos mundiales». En este campo está prácticamente todo por hacer, pues aunque la OMS e instituciones gubernamentales en numerosos países han tomado medidas restrictivas radicales en contra de la publicidad, el etiquetado y el consumo de ciertos productos, el tiempo transcurrido es muy corto para observar los efectos generacionales de estas medidas en los infantes, mientras que las consecuencias económicas adversas ya han sido resentidas por las industrias en cuestión. La OMS mantiene en general una actitud prohibicionista: en la 69ª Asamblea, en particular, en contra de las fórmulas infantiles, en cuyo caso recomienda a los países miembros aumentar

las restricciones severamente, de los 0-6 meses hasta los 36 meses de edad.

Otro tema que pone de manifiesto las diferencias sanitarias entre países desarrollados y no desarrollados es la crisis migratoria derivada de los distintos conflictos políticos y de las emergencias económicas presentes en varios países. Por una parte, la condición migratoria suele resultar en hambre, debilitamiento y propagación de enfermedades infecciosas, además de los riesgos propios del tránsito en condiciones precarias (naufragios, asesinatos, accidentes); por otra, arroja una presión inusitada sobre los sistemas sanitarios de los países receptores, que en muchos casos se encuentran ya al límite de sus capacidades (por ejemplo en el caso de Grecia).

Para atender estas situaciones, la Asamblea decidió llevar a cabo una de las transformaciones más profundas en la historia de la Organización: el establecimiento de un nuevo Programa de Emergencias Sanitarias. El nuevo Programa está ideado para brindar un apoyo rápido, previsible e integral a los países y comunidades en sus esfuerzos por prepararse o responder ante todo tipo de emergencias relacionadas con la salud humana, ya sean brotes epidémicos o desastres, bien naturales bien causados por el hombre o por conflictos diversos, así como para respaldar sus esfuerzos por recuperarse de dichas emergencias.

La OMS ejercerá su liderazgo en el sistema más amplio de gestión de emergencias humanitarias y desastres. Como organismo principal del Grupo de Acción Sanitaria, utilizará las capacidades y conocimientos técnicos de un

amplio abanico de entes asociados y Estados Miembros. Para desempeñar estas nuevas responsabilidades, los delegados acordaron un presupuesto para el Programa de 494 millones de dólares para el bienio 2016-2017. Pidieron a la directora general de la OMS que informe a la 70ª Asamblea Mundial de la Salud de los progresos realizados en el establecimiento y puesta en funcionamiento del Programa.

En síntesis, el mundo se enfrenta a situaciones inéditas que exigen soluciones globales y novedosas. Es de lamentar que las empresas productivas permanezcan excluidas de las discusiones de la OMS y que estén prácticamente vetadas de cualquier contacto con los delegados mientras dura la Asamblea. El sector productivo necesita articular nuevas alianzas que le permitan incidir con mayor eficacia en la conversación sanitaria global y transmitir el mensaje de que sus conocimientos, experiencia, capacidad de innovación, responsabilidad social e interés en la salud de los consumidores. Estos son recursos que no se pueden ni deben desperdiciar en la búsqueda de un mundo más saludable y sustentable.

TALENTO

La reputación influye en la capacidad de atracción de talento

Pablo Urquijo
Director General de Experis (ManpowerGroup)

Luis Miguel Peña
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Perú

Juan Cardona
Director del área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo en LLORENTE & CUENCA España

Jon Pérez
Consultor senior en el área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA España

La batalla por el talento ya se ha desatado[42]. Como se preveía, una cierta reactivación del mercado laboral ha propiciado que cada vez más compañías se preocupen por algo que, durante los años más arduos de la recesión económica, parecía asegurado. Esta preocupación no es otra que la de mostrarse como la opción más atractiva

42 http://guiasalarial.hays.es/encuestas/empresas.

en la que desarrollar una carrera profesional ante unos candidatos que, ahora, ya pueden volver a elegir.

El 54% de los trabajadores están buscando actualmente un cambio de trabajo, y el 40% de los directores de RR.HH. esperan una rotación voluntaria más elevada de lo normal en los meses que vienen.

De entre todos los factores que pesan en estos hechos, muchos de ellos tienen que ver con aspectos intangibles.

El capitalismo en su vertiente más industrial está dejando paso al «talentismo», como acertadamente señaló Juan Carlos Cubeiro ya en 2012. Los profesionales ya no buscan un puesto de trabajo, buscan una aventura que merezca la pena ser vivida.

Las compañías tienen un gran reto en este aspecto: solo podrán conseguir objetivos realmente elevados si logran enamorar al talento para atraer y mantener a los mejores.

El contexto

Existen, al menos, tres factores de gran relevancia que están obligando a los profesionales del talento a replantearse algunos aspectos de su labor.

El primer elemento que lo ha cambiado todo son los *millennials* y sus contagiosos valores. Se trata de la generación nacida entre 1980 y 1999 que, para el año 2025 (según Forbes[43]) representará el 70% de toda la fuerza laboral en el mundo.

---

43 http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/04/why-you-cant-ignore-millennials/#4b8581c16c65.

Estos jóvenes profesionales tienen unas prioridades distintas. Priman su vida personal sobre la profesional. No conciben la idea de pasar toda su vida laboral en la misma empresa y necesitan una aventura a su altura, una digna de ser vivida. Y, para colmo, desean invertir sus mejores años y esfuerzos en una actividad en la que, aparte de desarrollarse personalmente, contribuyan a cambiar el mundo para mejor.

La verdad es que, atendiendo a esta radiografía del profesional *millennial*, nos damos cuenta de que casi todos lo somos, al menos de espíritu. No sabemos qué fue antes, si el huevo (la sociedad ha hecho *millennials* a los *millennials*) o la gallina (los *millennials* han hecho *millennial* a la sociedad); lo que está claro es que los valores que caracterizan a esta generación imperan actualmente en el mundo.

En segundo lugar, observamos que las personas, independientemente del rol que estemos adoptando, tenemos el cerebro configurado para pensar y actuar como un consumidor. Esto no es bueno ni malo *per se*, simplemente es. Los menores de 35 años, que han crecido en un ambiente dominado por el consumismo, toman sus decisiones de empleabilidad como si fueran decisiones de compra. Esto es: «no me iría a trabajar para una empresa a la que no le compraría un producto».

Esta realidad tiene, además, dos componentes. Por un lado, existe un vector relacionado con las creencias y con los valores: es probable que un candidato que no quiere comprar unas zapatillas a una marca porque sospecha que han sido fabricadas por niños no quiera,

tampoco, pasar a formar parte de la plantilla de esa compañía. Por otro lado, existe un condicionante relacionado con la «experiencia de cliente», por el cual un candidato exige de un empleador el mismo trato que le dispensaría una marca que está deseando complacerle. Por poner un ejemplo: como consumidores no entenderíamos que nuestras necesidades no fueran lo más importante para una marca. Lo mismo empieza a ocurrir dentro de las compañías con sus empleados y con los mejores candidatos.

El tercer factor que entra en juego es la «transformación digital». Se trata de una revolución impulsada por la tecnología pero que, en realidad, donde ha provocado sus mayores efectos ha sido en algo tan poco tecnológico como es nuestra mente.

Gracias a la tecnología nos hemos convertido en unos seres empoderados, acostumbrados a proveer y a recibir *feedback* inmediato, a participar en la toma de decisiones, a comunicarnos instantáneamente con quien queramos, a compartir conocimiento; en definitiva, a participar de una sociedad de acceso democrático a la información y a la comunicación. Podemos afirmar que la «transformación digital» ha sido, en realidad, una transformación social o cultural, porque, si mañana toda la tecnología desapareciera de un plumazo, nosotros no volveríamos a ser los mismos que antes de la revolución tecnológica. Hemos cambiado.

El reto para la gestión del talento

Uno de los principales problemas que experimentan las compañías a la hora de seducir a los candidatos radica en que la mayoría de las empresas se centran, todavía hoy, en vender y medir aspectos que tienen que ver con la parte más tangible y áspera de su oferta: qué condiciones ofrecen, qué plan de carrera, qué jerarquía, qué formación, etc. Es decir, dentro del conocido esquema de Simon Sinek[44] dan respuesta al *what* y al *how*. Sin embargo, estos dos elementos no pueden generar (ni explicar) por sí solos la capacidad de atracción y de fidelización del talento hoy en día porque estamos dejando fuera de consideración un factor clave: el *why*.

¿Por qué debería decidir pasar mis mejores años aquí? ¿Por qué entregar mi talento a esta causa? ¿En qué otro sitio más inspirador podría estar? ¿Estoy contribuyendo a mejorar el mundo? ¿Es esta una opción a mi altura? ¿Viviré aquí una aventura que me emocione y que saque lo mejor de mí?

Como hemos podido escuchar de varios profesionales de los recursos humanos con los que tratamos habitualmente, este tipo de cuestiones, relacionadas con el *por qué* y no tanto con el *qué* o el *cómo*, no tenían una forma efectiva de ser medidas en la actualidad. Estos asuntos no se pueden medir en las encuestas de clima que, aunque totalmente necesarias, miden solamente una parte de los elementos que determinan si una compañía es o no atractiva para el talento.

---

44 https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

La investigación

Para medir el componente reputacional de la «marca-empleadora» de las compañías (el *employer brand*) se han realizado 465 entrevistas online a una muestra representativa de españoles que actualmente trabajan, que buscan empleo o que son estudiantes (se descarta la población inactiva y la que no busca empleo).

Para la realización de esta investigación, hemos preguntado al talento por cinco dimensiones que condicionan la capacidad efectiva de atraer y fidelizar a profesionales: contribución, integridad, transparencia, imagen y credibilidad.

Imagen: es un indicador de posicionamiento. Mide la visibilidad, la diferenciación y el éxito. Genera un sentimiento positivo entre la gente. Indica que es una empresa atractiva en el sector en el que opera.

Credibilidad: Es un indicador de experiencia. Mide la gestión de las expectativas, el cumplimiento de las promesas, la calidad percibida y la administración empresarial. Se basa en la creencia de que es una empresa que no engaña.

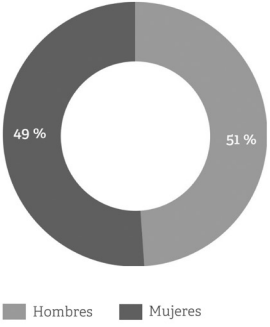
Transparencia: es un indicador de comunicación. Mide la capacidad de una empresa para explicarse. Se basa en la creencia de que es una empresa abierta, transparente.

Integridad: es un indicador de comportamiento ético. Mide el grado de alineamiento entre los valores de una empresa y los valores de los ciudadanos. Se basa en la

creencia de que es una empresa honesta, honrada, justa y que respeta las normas (conducta ejemplar).

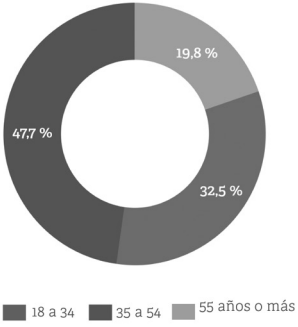
Ficha técnica del estudio

Sexo



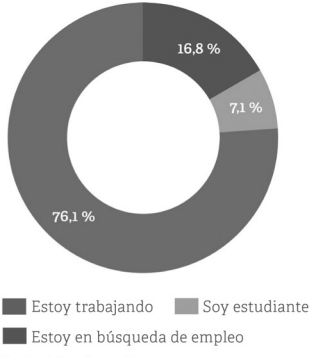
Fuente: elaboración propia

Edad



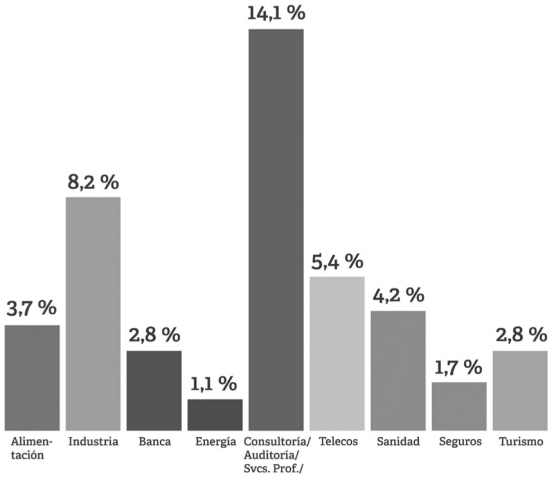
Fuente: elaboración propia

Situación profesional actual



Fuente: elaboración propia

Sector actividad



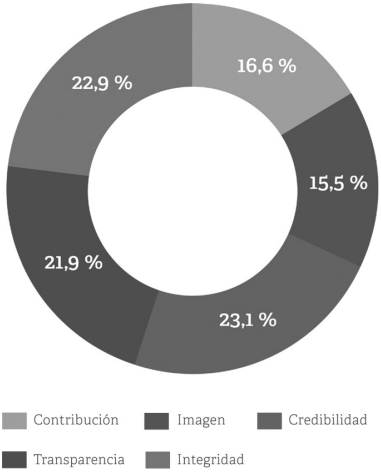
Fuente: elaboración propia

Contribución: es un indicador de relevancia. Mide la capacidad de una empresa para solucionar problemas relevantes para la sociedad.

De esta forma, hemos podido verificar que existe una correlación alta entre la reputación de una compañía y su capacidad para seducir al talento. Además, cerca del 50% del valor de la marca empleadora se deriva de la reputación corporativa.

El estudio que hemos realizado se ha centrado en comparar los principales sectores de la economía española a través de la visión que de ellos tienen profesionales, personas en búsqueda activa de empleo y estudiantes (descartando a la población inactiva o que no busca empleo).

«¿Qué aspectos considera más importantes a la hora de juzgar a una empresa de entre los que le proponemos?»

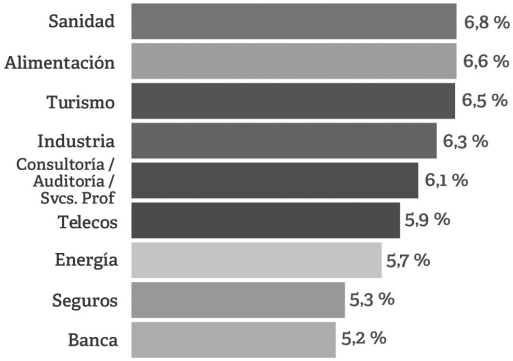


Fuente: elaboración propia

Se han analizado los siguientes sectores:

- Alimentación
- Industria
- Banca
- Energía
- Consultoría/auditoría/servicios profesionales
- Telecomunicaciones
- Sanidad
- Seguros
- Turismo

«¿Qué puntuación global le darías a las empresas de los siguientes sectores como compañías en las que trabajar?»



Fuente: elaboración propia

Los resultados

Las empresas del sector turismo son las mejor valoradas por el público como compañías en las que trabajar, con una calificación media de 6,8 puntos. Le siguen el sector de la alimentación, con 6,6 puntos, y el de sanidad, con 6,5 puntos. Este último, sin embargo, es el sector que cuenta con una mayor proporción de gente que lo valora de manera excepcional, otorgándole 9 o 10 puntos: el 20,6%.

Por el contrario, los sectores de la banca y los seguros son los menos atractivos para trabajar a los ojos de los encuestados: reciben 5,2 y 5,5 puntos, respectivamente.

También respecto a su valoración como sectores en los que trabajar, los cuentan con la mejor reputación global para las personas encuestadas son el turismo y la alimentación (7,4 puntos y 7,3 puntos, respectivamente), mientras que los que peor reputación tienen son la banca (4,4 puntos) y la energía (5,3 puntos).

Alimentación y turismo son sectores cuya reputación global está por encima de su atractivo para trabajar, mientras que en la banca y la energía sucede lo contrario. En el caso concreto de la banca, a pesar de su pobre reputación (4,4 puntos), su valoración como sector en el que trabajar es casi un punto mejor (5,2 puntos).

Las actitudes del público ante estos sectores como lugar de trabajo van en línea con su reputación y valoración como entorno de trabajo: turismo y alimentación son los sectores en los que hay una mayor predisposición declarada a trabajar.

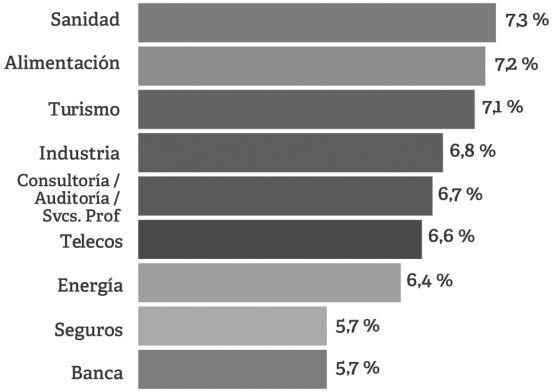
Sin embargo, a la hora de recomendar a terceras personas trabajar en un determinado sector, es la sanidad el que encabeza el ranking, con un 30,6% de prescriptores activos de este sector frente a un número prácticamente similar de personas no favorables, el 30,7%. Le siguen alimentación y turismo, con un 25,5% y un 25,8% de prescriptores activos, respectivamente.

Atendiendo al perfil del público, no se aprecia una tendencia generalizada en función del sexo y la edad. No obstante, si nos fijamos en la situación profesional actual de las personas encuestadas, se observa que quienes están buscando empleo valoran ligeramente mejor

la mayoría de sectores, a excepción de la banca, la sanidad y los seguros.

Respecto a los *drivers* o dimensiones clave que determinan la reputación de las empresas de un sector, para el público entrevistado el aspecto más relevante es la credibilidad o el cumplimiento de expectativas, con un peso del 23,1%, seguido de la integridad/ética, que tiene un peso del 22,9%. Por el contrario, la imagen y la contribución son aspectos con una relevancia menor, con un peso del 15,5% y el 16,6%, respectivamente.

«Recomendaría trabajar en una empresa de este sector de actividad a familiares, amigos o conocidos»



Fuente: elaboración propia

El turismo es el sector mejor valorado de todos en imagen, credibilidad y transparencia; mientras que la

sanidad destaca por ser el mejor considerado en su contribución a la sociedad. Asimismo, los sectores con una mejor valoración de su integridad/ética son alimentación, sanidad y turismo.

En el lado opuesto, la banca es el sector que obtiene la peor puntuación en todos los *drivers* de la reputación: el punto crítico es la integridad/ética, con una valoración global de 4,1 puntos, mientras que la credibilidad o cumplimiento de expectativas obtiene una valoración de 4,7 puntos.

Una pregunta abierta sobre los aspectos relevantes para el público al valorar una empresa como lugar en el que trabajar confirma que, además de las cuestiones prácticas más directamente relacionadas con sus condiciones laborales (ambiente de trabajo, salario, horario, etc.), tienen un gran peso cuestiones reputacionales que guardan relación con sus valores, su imagen o su buen comportamiento ético y ciudadano, entre otras cuestiones.

El secreto de poner a las personas en el centro de la transformación digital

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina en LLORENTE & CUENCA

Erich de la Fuente
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA
Estados Unidos

Continuamente escucho hablar del reto que está significando para las compañías implementar la llamada «transformación digital», lo que implica en cambios e inversión para no quedarse atrás en las nuevas tendencias y cómo esta revolución está cambiando el día a día de las empresas. El común parece ser pensar en la transformación digital como un fin en sí mismo, cuando realmente se trata de un medio a capitalizar en el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Somos afortunados de poder protagonizar un momento disruptivo histórico, una nueva revolución industrial en la que avances como el Internet de las cosas, los medios digitales, las nuevas tecnologías de almacenamiento, el *big data* y la conectividad 3.0, abren nuevas vías para la eficiencia empresarial y echan abajo cualquier tipo de frontera. El tema ahora es cómo lograr que

la transformación digital juegue a nuestro favor y no se convierta en el enemigo que nos ha dejado al final de la carrera al tomarnos por sorpresa.

Si bien son múltiples los factores que intervienen en el logro de una transformación digital exitosa, me gustaría destacar varios de los pasos a seguir:

Globalización: sin movernos de casa podemos acceder a una cantidad inimaginable de información de cualquier grupo. En una serie de clics podemos descubrir un grupo de cualquier lugar del mundo, acceder a su web, descubrir información en sus perfiles de Facebook, Twitter o cualquier otro servicio de red social, así como escuchar sus canciones en YouTube (la MTV del siglo XXI). Como consecuencia de esta facilidad de difusión, los negocios pasan a ser negocios a escala global, en la que se puede distribuir un contenido con la misma facilidad en cualquier punto del mundo. Y ya no solo un contenido, sino cualquier otro producto, con unos costes mínimos de distribución y presencia física o inversión en publicidad.

Digitalización: gracias a Internet, podemos acceder desde nuestro ordenador a un catálogo de música o de cualquier contenido como nunca hubiésemos podido imaginar. La distribución y el almacenamiento de los contenidos está pasando a ser digital. La nube es la reina y el acceso a la información se hace desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar: no existen barreas físicas para el trabajo.

El poder del usuario: la digitalización, apoyada a su vez sobre la conectividad ofrecida por Internet y la penetración en todos los mercados de celulares inteligentes,

permite que los negocios necesiten menos intermediarios. La red sustituye el transporte y la logística, pero sobre todo le da el poder al consumidor. Él decide cómo, cuándo y dónde hace uso de un producto o servicio, y además lo evalúa y provee de información a la propia plataforma para ayudarla a mejorar. Uber, por ejemplo, ha demostrado que dándole la confianza al consumidor se puede transformar un negocio de transporte.

Consumo en todo momento y en todo lugar: una de las consecuencias de las innovaciones tecnológicas es la creciente ubicuidad de la música: pocos son los espacios donde no está presente. La facilidad de envío y almacenamiento hace que consumamos, por ejemplo, contenidos, vídeos, series o películas de forma diferente, ya que pueden ser comprados, almacenados y disfrutados prácticamente en cualquier lugar en el que nos encontremos. La clave es que toda estrategia de negocio tiene que tener su expresión *mobile*, bien sea a través de una app o de la interacción directa con el celular.

Aprendizaje, el secreto de la cooperación: el aprendizaje ha propiciado la implantación en entornos empresariales de los distintos servicios y plataformas que permiten la interacción de los usuarios en los procesos creativos (el poder del *crowdsourcing*: herramientas de colaboración grupal como Slack). Se trata de un factor de cambio derivado de los anteriores: la posibilidad de trabajar conjuntamente, de forma colaborativa, incluso entre un gran número de personas y desde ubicaciones muy diferentes. Este proceso colaborativo puede generar un valor no alcanzable de forma individual, y además

acelera el aprendizaje y la generación de conocimiento de manera exponencial.

Transformación de los modelos de negocio: algo más que evidente por el impacto que ha tenido en las grandes «industrias» convencionales la aparición de nuevos *players*, ajenos a priori al sector, y que han venido a transformar los modelos de negocio. Ejemplos claros los tenemos en la industria discográfica, con la aparición de iTunes, o en la industria de la distribución o *retail*, con el impacto de Amazon y los todavía más disruptivos éxito de Uber y de Lyft.

Cambio en los modelos de distribución: impacto en los sistemas clásicos de distribución por parte de compañías que han generado un nuevo modelo y que han sabido aprovechar el cambio de comportamiento del usuario propiciado por la tecnología. Un ejemplo evidente lo tenemos en la incidencia que ha tenido Netflix entre las cadenas tradicionales de Estados Unidos, como Warner, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Universal o Paramount. Los líderes en la distribución de contenidos en formato digital ya no son distribuidores locales, sino plataformas globales de distribución online o bien los propios creadores del contenido, que distribuyen ellos mismos por Internet.

Finalmente me gustaría ahondar en un factor que a mi parecer es fundamental, porque toca directamente el corazón y el alma de las compañías: la nueva fuerza laboral.

La transformación digital es también la transformación de la compañía —procesos, comunicación, marke-

ting, ventas, gestión, servicio al cliente, cultura...— y eso necesariamente se traduce en la transformación de las personas.

Las personas como motor de cambio

Ni la mayor inversión ni el mejor sistema tecnológico significarán avance alguno si no hemos hecho la tarea previa de «evangelizar» al equipo. Son las personas quienes finalmente conducen y hacen posible cualquier cambio, de ahí que el paso previo a la transformación digital sea necesariamente el involucramiento del equipo con los objetivos de negocio que hay detrás de cada innovación. Si somos capaces de hacer que los empleados interioricen el sentido del cambio y se sientan parte de él, habremos avanzado un gran trecho.

La otra cuestión es la importancia de desarrollar el talento digital en los miembros del equipo, empezando por el aparato directivo. Y eso pasa en primer lugar por definir cuáles son los perfiles que la compañía necesitará en su nueva etapa, compararlos con el grado de digitalización del equipo humano y desarrollar un plan de formación digital que garantice que toda la organización cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para contribuir, desde su rol, a la consecución de los objetivos de transformación. Si bien es cierto que habrá áreas que requerirán de perfiles más especializados en determinadas temáticas, como las de comunicación, procesos o analítica, la idea central es que la totalidad de la

compañía sea capaz de montarse en la ola de cambio y surfear en ella de manera sólida.

De igual forma, será muy probable que todo este proceso nos arroje la necesidad de incorporar nuevos perfiles o potenciar el talento de algunos miembros del equipo, que contribuyan a liderar el proceso en aspectos muy específicos.

La humanización de la comunicación

Como en todos los aspectos de nuestras vidas, la transformación digital se está dando también en la comunicación. Las técnicas y herramientas que eran eficaces ayer no lo son más, la forma de comunicarnos dio un giro de 180 grados. Hoy las compañías están más cerca que nunca de sus grupos de interés, gracias a Internet la conexión es permanente y la comunicación, mucho más directa, lo que implica un cambio importante en la estrategia.

Desde LLORENTE & CUENCA hemos identificado tres necesidades esenciales para una comunicación eficiente en el contexto actual:

En primer lugar, la transformación de los formatos y el desarrollo de contenidos transmedia. En un mundo infoxificado, con millones de mensajes transmitiéndose a cada segundo, la creación de un *storytelling* efectivo, plasmado en formatos atractivos y transmitidos en las plataformas adecuadas, es fundamental.

En segundo término, dar el salto de la monitorización y la comunicación masiva a la escucha activa y la comunicación personalizada. Las redes sociales ofrecen

a las compañías la posibilidad de recibir información de sus clientes de manera directa y proactiva, basta saber escuchar para poder convertir esos datos en inteligencia y materia prima para la construcción de un marketing efectivo.

Y tercero, la humanización de la comunicación. Si queremos comunicarnos con las personas, hay que hacerlo a través de las personas. Si la tecnología ha empoderado totalmente al consumidor, es necesario que nosotros también empoderemos a los miembros del equipo, que demos un «rostro» a la organización y fomentemos una interrelación masiva. Es decir, que traslademos el discurso corporativo a través de las personas.

No es casualidad que hoy los líderes corporativos se destaquen en los espacios digitales. Tan solo entre 2010 y 2014, la presencia en canales digitales corporativos o propios del TOP 50 de Fortune 500 se ha incrementado en un 80%.

Personajes de la talla de Warren Buffet —Berkshire Hathaway— o Richard Branson —Virgin—, han entendido bien que la línea entre lo público y lo privado se ha borrado y han sabido capitalizar su presencia en la red como activo reputacional para sus compañías.

Los empleados son la marca

La reputación de una compañía la construyen todos sus miembros y lo hacen día a día. No hay mejor prescriptor que el de casa. Invertir en nuevas herramientas, en el desarrollo de la identidad digital de los profesionales

y convertir a los empleados en embajadores de la marca en medios sociales hace de cada uno de ellos una especie de *hub* capaz de influir en el entorno más próximo.

En un estudio reciente, la firma Altimeter encontró que existe una importante relación entre el uso de redes sociales como herramientas internas y el nivel de *engagement* de las compañías con sus empleados. De igual forma, ha comprobado que los programas de Employee Advocacy no solo humanizan a las marcas sino que tienen un impacto directo en las ventas al crear una imagen de credibilidad frente a los consumidores.

Se trata de una capacidad que ya está instalada, por decirlo de alguna forma, pues prácticamente todos usamos alguna red social. Así, con los medios creados, el trabajo radica en involucrar al equipo con la compañía y en crear una identidad y un sentido de pertenencia que puedan ser correctamente orientados a través de programas de Employee Advocacy.

Cada vez más compañías se convencen de ello e invierten en desarrollar las capacidades digitales de su gente y en implementar programas atractivos para estimular su participación en la construcción de marca.

Definitivamente la tecnología ha cambiado nuestro mundo, pero vale la pena no perder de vista que las compañías están formadas por personas y que es de ellas de quienes depende el éxito o fracaso de cualquier transformación. Estar a la vanguardia en tendencias y tecnología, innovar y competir en mercados digitales no es un objetivo *per se*: es la vía para alcanzar la competitividad en un nuevo contexto económico y social.

Enamorar a los *millennials*, el gran desafío de las empresas en Chile

Luis González
Director de LLORENTE & CUENCA Chile

Aunque a nadie se le escapa que el cambio generacional que suponen los *millennials* es posiblemente el más disruptivo de los últimos doscientos años, pocas son las empresas que han empezado ya a modificar sus políticas e incluso sus valores para adaptarse a los principios y prioridades de la generación que dirigirá las compañías en los próximos diez años. Para el año 2025, el 75% de todos los profesionales en activo serán *millennials*.

En este informe repasamos las innovaciones en las políticas de gestión del talento y comunicación y los cambios que algunas empresas en Chile ya han empezado a implementar, y que a buen seguro marcarán el camino que deberán recorrer las compañías y corporaciones que quieran, no ya solo liderar sus mercados, sino sobrevivir a este cambio de paradigma, que es mucho más que un cambio generacional.

Parafraseando a J. F. Kennedy, «no te preguntes qué puedes hacer para que el *millennial* se integre en la filosofía de tu compañía, sino qué tienes que hacer para adaptar tu compañía a la filosofía *millennial*».

No podemos pretender agruparlos o entenderlos solo como jóvenes pegados a su celular que viven conectados a las redes sociales, sino que es necesario asumir que se trata de profesionales muy bien preparados, altamente comprometidos y con enorme facilidad y propensión para el trabajo en equipo (entornos colaborativos), así como para desarrollar sus carreras en base a la movilidad geográfica.

Pero, sin duda, la principal brecha entre los viejos y los nuevos profesionales tiene que ver con sus motivaciones: mientras que antes se premiaba y se motivaba la absoluta dedicación al trabajo y a una determinada compañía con un sueldo atractivo y cierta seguridad laboral, así como con la posibilidad de ascenso, la generación *millennial* antepone a estos intereses otras prioridades como la flexibilización de horarios, las facilidades para el *home office*, la carrera internacional, el tiempo propio, la conciliación familiar, un ambiente de trabajo amigable y digitalizado, el compromiso social y la defensa medioambiental.

Según el estudio Gallup «The Worldwide Employee Engagement Crisis»[45] de enero de este año, solamente un 13% de los trabajadores a nivel mundial está comprometido (*engaged*) con su compañía. No es de extrañar que

45 Annamarie Mann & Jim Harter: «The Worldwide Employee Engagement Crisis», en http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx.

otro estudio[46] asegure que dos de cada tres *millennials* habrán abandonado su actual compañía en los próximos cuatro años.

Algunos ya se han dado cuenta de la importancia de fidelizar a esta nueva «especie profesional» y, por ejemplo, en Telefónica Chile implementaron durante este año el denominado *Millennial Challenge*, por el que los 20 profesionales jóvenes mejor evaluados tendrán un programa específico de liderazgo local.

Selección y retención de talento

El desarrollo interno y la promoción dentro de la propia compañía es uno de los principales desafíos en el adecuado manejo del talento. Para lograrlo, las empresas están empezando a aplicar nuevas formas de gestión, y en este sentido, el grupo Grünenthal aplica anualmente una metodología de dirección de talento con el fin de identificar dentro de la compañía personas con la capacidad de poder asumir en el mediano plazo posiciones de mayor responsabilidad —uno o dos niveles por arriba—. De esa manera no solo tienen permanentemente identificados a los mejores, sino también a los potenciales reemplazos internos ante necesidades de sustitución, logrando disminuir el gasto de buscar en el mercado posiciones complejas que pueden encontrarse y desarrollarse desde el interior.

También en Telefónica Chile ofrecen diversos programas de desarrollo, entre los que destaca el denominado

46 «The Deloitte Millennial Survey 2016», en http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.

«*Mentoring Inverse*» donde hay un *coach* mutuo y bidireccional entre jóvenes y directivos.

Incentivos más allá del sueldo

El entorno de trabajo es fundamental, y también lo entienden así en grupo Grünenthal, donde uno de los pilares estratégicos de RRHH, llamado «*Have Fun*», traslada el compromiso de que, además de ofrecer un buen lugar de trabajo, este se desarrolle de forma divertida.

Para el despacho de abogados Carey, el ambiente laboral y el trato a los colaboradores es su mayor orgullo, y se conforma a base de políticas de *networking* interno, actividades *outdoor*, encuentros informales entre colaboradores, actividades para secretarias, *cheese & wine* mensuales, almuerzos entre abogados y socios, *family day* en las oficinas.

La movilidad interna es otro de los aspectos que se deben mejorar y desarrollar. En CGE, por ejemplo, incentivan que el 20% del nivel ejecutivo de la plantilla se mueva cada año. Algo que los colaboradores ya están naturalizando y perciben de forma muy positiva, adaptándose bien a los cambios de estructura periódicos.

También en Telefónica Chile se establecen programas de rotaciones internacionales, convenios y becas en otros países, o el Young Leader Program por el que se puede estar un año desarrollándose profesionalmente en su universidad corporativa en Barcelona.

Formación continua y retroalimentación constante son necesidades cada vez más demandadas y necesarias,

tanto para los nuevos profesionales como para los antiguos. Ayudarles a desarrollar la sensibilidad necesaria para motivar a sus equipos, enseñar a los líderes a gestionar personas y dotarles de las herramientas para recabar y ofrecer retroalimentación permanente son prácticas cada vez más comunes en las grandes empresas chilenas. En CGE por ejemplo, más de 500 líderes ya han disfrutado de su programa de formación.

En Telefónica Chile han optado por aplicar corporativamente un análisis de competencias para toda su plantilla (por el que este año ya han pasado el 50% de sus líderes), donde se analizan y valoran variables como la experiencia digital, el perfil de liderazgo, las competencias transformadoras y el potencial aprendizaje.

Los análisis de gestión del rendimiento ya han virado hacia la necesidad de adaptarse a nuevas fórmulas de evaluación, como se recoge en el informe de Accenture *Is Performance Management Performing?*[47], donde se apuntan como necesidades muchos de los valores demandados por los *millennials*:

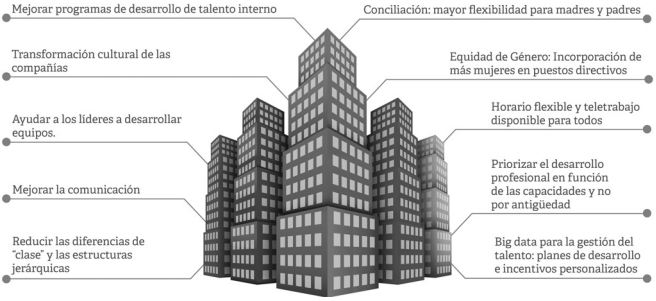
- Desarrollar a los colaboradores mediante frecuentes conversaciones constructivas y sesiones de orientación (retroalimentación constante).
- Crear una cultura de transparencia. El 79% de los líderes y el 69% de los colaboradores la creen necesaria en una era de gran información.

---

47 Deborah Brecher & Johan Eerenstein & Catherine Farley & Tim Good: *Is Performance Management Performing?*, en: https://www.accenture.com/t20160414T031930__w__/us-en/_acnmedia/PDF-13/Accenture-Strategy-Is-Performance-Management-Performing.pdf

- Personalizar la gestión del rendimiento en función de las necesidades de cada empleado o de los segmentos de la plantilla.
- Definir con claridad el alto rendimiento para tener en cuenta el trabajo en colaboración, el esfuerzo y la capacidad de adquirir conocimientos.
- Beneficios en forma de tiempo. En Carey son múltiples los beneficios que pueden ofrecer a sus colaboradores: peluquería y manicura en la propia oficina, convenio con gimnasio, seguro complementario de salud y de vida, cuatro semanas de vacaciones para los socios... También en Telefónica Chile, por ejemplo, aplican el *Programa Uno*, por el cual la lista de beneficios que ofrece la compañía es flexible y personalizable en función de los distintos intereses y necesidades de cada uno.

El mañana que preparan ya en los departamentos de RRHH y Talento de las compañías en Chile



Las asignaturas pendientes

Pese a las evidentes necesidades de cambio, todavía existen ciertos frenos y obstáculos apalancados en la zona de confort del liderazgo de la vieja escuela que deben superarse y que alimentan la lucha diaria de los responsables de talento en las empresas chilenas.

Transformación digital

No es cuestión de invertir en tecnología de última generación, de dotar a los colaboradores de acceso a las mejores herramientas digitales, ni siquiera de optimizar los distintos activos y canales corporativos estando presentes en distintas plataforma sociales, mientras no se aborde antes el primer y más urgente cambio para esa transformación: las personas. Desarrollar el talento digital de todos los integrantes de la compañía es algo que no podemos dejar que ocurra a base de tiempo y del natural recambio generacional, porque entonces ya será tarde.

Mientras algunas compañías todavía se empeñan en impedir el acceso a redes sociales de sus colaboradores desde los computadores de la compañía —sin entender que la productividad no mejora si tratas a los empleados como a niños, como gráficamente lo explica Enrique Dans, del IE Business School de Madrid[48]—, otras, afortunadamente, ya han entendido que una buena parte de su reputación, el activo más importante que las compañías

48 Enrique Dans: «Si tratas a tus trabajadores como niños... se portarán como niños», en https://www.enriquedans.com/2014/03/si-tratas-a-tus-trabajadores-como-ninos-se-portaran-como-ninos.html.

tienen, descansa principalmente en la identidad digital de sus colaboradores y en sus interacciones sociales, razón por la que empiezan a abordar programas para convertirlos en los más confiables embajadores de su marca.

Comunicación

La comunicación es otro gran pendiente que necesita de una completa revisión. Es necesario evolucionar del obsoleto concepto de «comunicación interna» al de *employee engagement*, y asumir que los colaboradores son los primeros y más confiables voceros de las empresas.

Uno de los primeros pasos que deben abordar las compañías es mutar el concepto de información por el de contenido. Las personas quieren consumir historias y eso aplica también a los colaboradores. A todos nos gustaría consumir en nuestro entorno profesional la misma clase de historias y en los mismos formatos que lo hacemos en nuestro tiempo libre (y esto implica la utilización del estilo periodístico, la búsqueda del interés y reto narrativo o los formatos audiovisuales). Para ello, es necesario poner en marcha una estrategia de contenidos para que estos sean:

1. Útiles: para tener un argumento racional que implique su consumo, debe haber contenidos que sean de utilidad para el empleado.
2. Entretenidos: para que el empleado quiera seguir consumiendo nuestros contenidos, estos deben ser entretenidos.

3. Visibilidad: el empleado quiere estar empoderado y, para ello, los contenidos deben darle protagonismo y colocarlo en el centro de la estrategia.

Otra gran palanca de *engagement* son las experiencias: hay que hacer partícipes a los colaboradores de acciones que permitan poner en contacto a unos con otros y con la propia empresa, vivir experiencias participativas y ofrecer marcos de conexión.

Medición

En un mundo digital, las métricas son una obligación para entender con precisión las tendencias, compromisos, percepciones y motivaciones de nuestros colaboradores (es decir, el nivel de *engagement*), y, todavía más, para medir el impacto que la reputación de una compañía tiene como lugar de trabajo, esto es, medir la gestión de la empresa como marca empleadora.

Perfil *millennial*

En este sentido, es necesario conocer la percepción que de esa compañía tiene tanto la sociedad en general como sus empleados (antiguos, presentes y futuros) sobre su integridad, contribución, transparencia, imagen y credibilidad.

Para convertir a los colaboradores en «fans» de su propia compañía, son necesarias, además de todo lo visto hasta ahora, políticas corporativas (respaldadas por hechos y acciones concretas) de transparencia, de responsabilidad y de compromiso.

EPÍLOGO

La reputación es nuestro mejor tesoro

Fernando Carro
CEO mundial de Arvato y Presidente de Bertelsmann España

En una era en la que la información fluye con celeridad y transparencia de una esquina a otra de mundo, y en la que el juego empresarial es ferozmente competitivo, la reputación corporativa se ha convertido en un ingrediente esencial para las empresas. Esencial tanto para su supervivencia como para ganar posiciones frente a los competidores.

Cada vez son menos los que, como ocurría a lo largo del siglo XX, piensan que el valor principal de una empresa lo determinan sus activos físicos, los tangibles. Hoy hay un consenso pleno en que el «tesoro» más valioso es la reputación, la estima que despertamos ante nuestros *stakeholders*. Y más si cabe en esta era de la desconfianza que nos ha dejado la crisis financiera. Es la reputación cristalizada en el mercado la que permite a la compañía establecer lazos más sólidos con todos sus grupos de interés, desde los trabajadores hasta los proveedores, pasando por los clientes o el público en general. Y es precisamente esa reputación la que permite que la empresa obtenga a medio y largo plazo los mejores resultados: puede jugar con más facilidad con los precios,

atrae hacia sí capital a menor coste y es un imán para el talento, para los más cualificados.

Estoy convencido de que estamos ante un nuevo paradigma en el que la ética, la gestión eficaz, el compromiso con y para la sociedad, la sensibilidad medioambiental, la captación y motivación del talento, la innovación y la solvencia demostrada a lo largo de los años juegan un papel determinante. Único.

Pero estoy igualmente convencido de que la reputación no es algo que se pueda forjar de la noche a la mañana. Es fruto de un laborioso esfuerzo a lo largo del tiempo y de una forma determinada de ser y de verse en el mundo: el resultado de una actitud comprometida y ética. Lograr ese «caudal», ese «tesoro reputacional» cuesta años. Pero justamente esa «reserva reputacional» es la que nos protegerá de los daños colaterales y nos protegerá cuando lleguen las adversidades o los episodios de crisis. Porque a las empresas comprometidas, honradas, transparentes y preocupadas por la sociedad se les perdona con más facilidad los errores que todos podemos cometer en algún momento. Después de todo son los demás, los distintos grupos de interés, los que nos hacen admirables o no. Ellos nos dan su confianza o nos la quitan.

Creo firmemente en que la reputación es el valor intangible más importante de una organización y el que nos asegura la sostenibilidad en el tiempo como empresas. Tan irreemplazable es la reputación que nadie puede ocupar su lugar cuando no se tiene. No nace, no puede nacer, de la nada.

Pero antes de acabar estas breves líneas quisiera dejar una cosa clara: la reputación sin comunicación apenas tiene sentido. La comunicación de lo que somos y hacemos es una herramienta necesaria, un elemento clave. Por eso las organizaciones que quieran verse propulsadas por la reputación como uno de los principales motores de los resultados empresariales deben invertir y apoyarse en la comunicación. Será la única manera de que aquella les aporte un valor real.

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con 23 socios y 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami, Nueva York Y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional la ha llevado a ocupar en 2016 el puesto 54 del Ranking Global de compañías de comunicación más importantes del mundo, elaborado cada año por la publicación The Holmes Report.

Es la firma de comunicación más premiada en los mercados donde opera. En lo que va de año, ha conseguido setenta y cinco galardones, entre ellos, Public Relations Company of the Year (International Business Awards 2016).

Sobre Desarrollando Ideas

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

Organización

Dirección corporativa

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General Corporativo de Talento
Organización e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Dirección América Latina

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

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

Dirección España y Portugal

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y Director General
gpanadero@llorenteycuenca.com

Dirección de Talento

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

CINK

Sergio Cortés
Socio. Fundador y Presidente de Cink
scortes@cink.es

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel. +34 93 348 84 28

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

Jordi Sevilla
Vicepresidente de Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director Senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Directora General de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers
Diego de León, 22, 3º – izd.
28006 Madrid (España)
Tel. +34 914 384 295

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5ºEsq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

Estados Unidos

Miami

Erich de la Fuente
Socio y Director General
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, Florida 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Erich de la Fuente
Socio y Director General
edelafuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172, USA
T. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Tel. +1 703 505 4211

México, Centroamérica y Caribe

Ciudad de 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.
Tel. +52 55 52571084

La Habana

Pau Solanilla
Director General
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9.
Calle 57, Obarrio – Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

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

Región Andina

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

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y Director General
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Quito

Alejandra Rivas
Directora General
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801. Las Condes
Santiago de Chile
Tel. +56 22 207 32 00

América del Sur

Buenos Aires

Daniel Valli
Director General y Director Senior de Desarrollo
de Negocio para el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Maira da Costa
Directora
mdacosta@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y Presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP
Tel. +55 11 3082 3390

Presencia en la red

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Sala de comunicación
http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

Web comercial
www.comunicacionyreputacion.com

Desarrollando Ideas
www.desarrollando-ideas.com
www.developing-ideas.com

Revista *UNO*
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
http://twitter.com/LlorenteyCuenca

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

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Instagram
www.instagram.com/llorenteycuenca/

Este libro se escribió durante
el 2016 y se terminó de editar, en Madrid, el 9 de noviembre de 2016,
día de las elecciones generales en Estados Unidos que dieron
como vencedor a Donald Trump y le convirtieron
en el cuadragésimo quinto presidente
del país americano.

«Todo lo demás, es silencio.»

William Shakespeare