CIUDADANÍA

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

SERIE DESAFÍOS

SERIE

DESAFÍOS

DESAFÍO: CIUDADANÍA

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 2018

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

Contenido

INTRODUCCIÓN

Una sociedad desafiada y ansiosa
José Antonio Zarzalejos 13

DESAFÍO: CIUDADANÍA

El desafío ético de la nueva ciudadanía
José Antonio Llorente 19

CIUDADES GLOBALES

América Latina ante el reto de las *smart cities*
Javier Rosado & Raimundo Díaz 27

Citizen engagement vs. turismofobia: el rol de la ciudadanía en la Marca País
Juan Arteaga & Anel Hernández 35

CDMX: Los retos y claves para construir una ciudad inteligente para sus ciudadanos
Alejandro Romero & Arie Ellstein 49

Mejorando nuestra calidad como ciudadanos
Daniel Silberfaden 57

Los grandes retos de las ciudades
Jordi Serra del Pino 61

TERRITORIOS Y COMUNIDADES

El amanecer del consumidor *phygital*
David G. Natal & Julio Alonso 67

Inbound Marketing: comunicación basada en los usuarios
Iván Pino & Diego Romero 75

Grassroots: el poder de las comunidades organizadas
Joan Navarro & Laura Martínez 83

Democracia líquida y tecnología exponencial
para transformar el mundo
Ana Lorenzo 89

ASUNTOS PÚBLICOS

Efecto Doria: el impacto de la comunicación
en la gestión de una ciudad
Juan Carlos Gozzer & Thyago Mathias 97

El populismo en América Latina, un movimiento
más vivo que nunca
Presentado por Luisa García & Claudio Vallejo 107

La imposible política de los muros
José Antonio Zarzalejos 135

No hay Trump que por bien no venga
Cecilia Soto 141

REPUTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

El caso United: cómo han cambiado las crisis
de reputación en el mundo de hoy
Alejandro Romero, Emigdio Rojas & Luis Serrano 147

¿Cómo contar mi verdad? La oportunidad renovada
Arturo Pinedo & Iván Pino 161

Comunicar la sostenibilidad, el gran reto que viene en el sector alimentario
Juan Cardona, Carolina Pérez, Antonio Gomariz & Macarena de la Figuera 167

La revolución del talento responsable
Goyo Panadero, Carolina Pérez, Jon Pérez, Alba Herrero & Alejandro Cerqueira 177

EPÍLOGO

Cuando hablamos de fraternidad
Jordi Sevilla 191

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA 199

Sobre Desarrollando Ideas 201

Organización 203

INTRODUCCIÓN

Una sociedad desafiada y ansiosa

José Antonio Zarzalejos
Periodista, exdirector de *ABC* y *El Correo*

La nuestra es una sociedad que se enfrenta de manera constante, diríase que vertiginosamente, a sucesivos desafíos. Pero, ¿qué son los desafíos? La palabra tiene dos acepciones, y las dos son válidas a los efectos de las tesis que trato de pergeñar en esta introducción a un volumen como éste, cuajado de ensayos y reflexiones de alto valor sobre nuestro entorno.

Básicamente, los desafíos consisten en un reto, en una empresa difícil a la que hay que enfrentarse. Conllevan, por lo tanto, una gran carga de competitividad y exigen siempre y en todo caso activar los mecanismos de alarma, atención y concentración para darles cara.

Cuando esta energía de respuesta es absorbida socialmente de manera progresiva, el desafío se convierte en un estímulo creativo. Cuando, por el contrario, los retos se suceden a gran velocidad y poniendo a prueba

la capacidad de resistencia cultural y emocional de la sociedad, se generan patologías colectivas susceptibles de ser objetivadas. Desafortunadamente, nos encontramos mucho más en el segundo escenario que en el primero. De ahí que estemos conformando una sociedad ansiosa, es decir, sacudida por una gran inquietud, una intensa excitación y una extrema inseguridad, según definiciones del concepto de ansiedad.

El factor fundamental para este desarreglo emocional tan evidente en las sociedades contemporáneas —especialmente las desarrolladas— proviene de la velocidad de los cambios, que exigen una actitud adaptativa permanente. Desde el punto de vista filosófico, el fallecido Zygmunt Bauman calificó nuestro tiempo como «líquido», aquel en el que los acontecimientos se suceden y las referencias fijas dejan de existir creando una sensación de angustia y desconcierto.

Hemos entrado en un ritmo de obsolescencia tecnológica galopante. La superación por la tecnología de sus propios límites es, seguramente, uno de los desafíos más inquietantes de cuantos se nos plantean en este primer tercio del siglo XXI. Se avizora ya la sustitución de la empleabilidad personal por la robótica —aunque la digitalización de la economía prometa la creación de una nueva generación de puestos de trabajo más sofisticada—, y como prólogo al mundo de los robots registramos ya una constante obsolescencia técnica que impone una resiliencia de los ciudadanos para la que muchos ni están preparados ni en condiciones de adaptarse.

De esta dificultad adaptativa surgen las llamadas brechas sociales, *gaps*, vacíos ciudadanos que crean grandes bolsas de gente excluida, los llamados «nuevos analfabetos tecnológicos». Es una brecha generacional, pero

quizá lo sea mucho más formativa. De tal manera que, a mayor velocidad de los cambios tecnológicos —digitales o no—, se hacen necesarias unas políticas divulgativas que no creen nuevos parias incapaces de incorporarse al progreso que proporcionan las nuevas herramientas del conocimiento, de los hábitos de vida, de la movilidad y las comunicaciones.

El desafío de la sociedad, de sus ciudadanos, de sus empresas, de sus administraciones no consiste solo —ni quizá principalmente— en continuar con el ritmo frenético de novedades en la economía digital, sino que acaso lo constituya el de incorporar a toda la ciudadanía posible a esos avances para que no se produzca, de una parte, exclusión y, de otra, esclavización tecnológica. Tenemos una variada sintomatología de unas colectividades ansiosas con patologías mentales que se expresan en emociones y sentimientos de frustración, soledad y aislamiento.

Debe advertirse en este contexto que la expectativa de vida aumenta en casi todos los países de nuestro entorno y que, a mayor edad, menores capacidades de adaptación. No podemos crear un mundo dual —jóvenes, viejos— en el que unos estén por completo adaptados y apoderados y otros pierdan sus posibilidades de pleno desarrollo y participación social.

Habrá que reflexionar sobre este desafío que es el resultado de los otros desafíos, siendo fundamental el tecnológico. Nos contesta al teléfono una máquina, disponemos de firma digital, compramos *online*, nos comunicamos de extremo a extremo del mundo con una facilidad instantánea, hemos quebrado la intermediación de los medios de comunicación, somos protagonistas de los debates sociales a través de las redes. Pero quizá no nos hayamos preguntado por aquellos

para los que ese mundo es un futuro bien distinto al de su ayer y se encuentran devorados por un desafiante *maremágnum* paralizante que los desborda.

Una sociedad, sí, de desafíos constantes. Pero, ¿cuál es el más importante?: ¿el de seguir la maratón tecnológica sin respiro o el de hacer la gran transformación sin dejar en la cuneta a los ciudadanos que por razones generacionales, formativas, geográficas, incluso de género, carecen de pulmón para incorporarse a la voracidad transformativa que distingue el mundo de hoy? Ésa es la cuestión.

DESAFÍO: CIUDADANÍA

El desafío ético de la nueva ciudadanía

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA

«*Now, what I want is facts*». Así comienza la famosa novela *Tiempos difíciles* (1854) de Charles Dickens. Hechos, realidades, decía Mr. Gradgrind, era lo que se necesitaba en la época. «*Stick to the facts!, sir*».

Ha pasado siglo y medio desde que la novela se publicó por entregas en el semanario *Household Words*, con enorme éxito, pero su frase de apertura puede aplicarse también a nuestros tiempos. Hechos. Eso mismo parecen pedir hoy millones de ciudadanos a diario, tras escuchar discursos, observar campañas, leer informes, asistir a mítines o recibir información sobre cualquier empresa.

Nuestra época ha ido tomando forma y creciendo con dos marcas de nacimiento en el cuerpo de la ciudadanía: la primera se fue grabando con el dolor y

sufrimiento de la crisis pasada; la segunda, sin duda, será la que nos abra los caminos del futuro.

La marca dolorosa es un escepticismo latente en cada uno de los ciudadanos, un deterioro de la confianza en sus instituciones y empresas, e incluso en sus líderes. La crisis de 2007-2008 se ha instalado en un rincón profundo de la memoria colectiva y genera un rechazo instintivo a los mensajes llegados desde las élites. A sangre y fuego, los ciudadanos han aprendido que todo puede desmoronarse, y que solo sobre cimientos verdaderos y sólidos se puede construir algo meritorio y duradero.

La marca de la esperanza es la disrupción tecnológica. La ciudadanía tiene a su disposición una de las herramientas más poderosas de la historia. Se abren posibilidades, se difuminan límites del pasado y todo cambia a velocidad de vértigo. Los hombres y mujeres de nuestro tiempo, empoderados por la tecnología, acceden a la información, crean opinión, se organizan en nódulos y redes, conversan y, en definitiva, se hacen conscientes de que ya nunca volverán a ser sujetos pasivos de la comunicación corporativa o política.

Datos, conversaciones, relaciones e información construyen un nuevo tejido social virtual, una sociedad paralela que se mezcla con la real en una trama tan apretada que es imposible distinguir un plano de otro. Los líderes actuales quieren influir, estar presentes, ser también protagonistas de esta nueva realidad, de los nuevos tiempos.

Pero influir en los ciudadanos, transmitirles el mensaje deseado, resulta hoy mucho más complejo que ayer. Con la lección aprendida, como si fuera una mutación de supervivencia, la tela de araña resulta impermeable para

quien quiera penetrarla con herramientas del pasado. Se cierra de modo instintivo cuando percibe fingimiento, intereses espurios o cualquier sospecha de impostura.

La pregunta es clara: ¿cómo moverse, entonces, en un territorio cambiante y desconocido, del que no existe más cartografía que la que vamos dibujando según avanzamos? Los cambios sufridos por la sociedad en la última década han dejado obsoletos viejos paradigmas y hacen necesario un nuevo marco conceptual para comprender y analizar la sociedad en la que habitamos. Las categorías del pasado de nada sirven: ha cambiado el escenario, los actores protagonistas son otros (no ya los líderes políticos o empresariales) y es necesario un guión distinto.

El nuevo protagonista de este ecosistema es el ciudadano. Hombres y mujeres colocados en el centro del tablero social y político, con capacidad para generar mensajes, organizarse e influir también en la sociedad con fuerza y con el paraguas de su escepticismo dolorido para protegerse de intentos de manipulación.

El primer ejercicio es dar un paso atrás, alejar el foco para percibir la geografía con claridad. Podremos ver entonces más allá de los ciudadanos e identificar los territorios de sus conversaciones y las comunidades que forman esos hombres y mujeres unidos por sus intereses. Después debemos aplicar labores de inteligencia y de escucha activa para descubrir sus preocupaciones y anhelos, el cemento que une esas comunidades y a los ciudadanos que las lideran. Finalmente, realizada esa labor de conocimiento, llegarán las decisiones. ¿Cómo influir en ellas? ¿Cómo transmitir nuestros mensajes? Las preguntas son erróneas: no se trata de influir, o de transmitir; se trata de formar parte de ellas.

Volvamos a Dickens, a su famosa frase: hechos.

La única manera de conversar, tener presencia valiosa y, al final, lograr influencia en los ciudadanos es desarrollar una narrativa basada en la ética, el compromiso y la transparencia. Dejar atrás el tradicional *storytelling* unidireccional y adoptar nuevas formas y experiencias de interacción con los grupos de interés basadas en el *storydoing*. Solo con los hechos nos acercaremos al corazón de las comunidades, donde habitan los intereses de los ciudadanos.

El desafío ahora va mucho más allá de tener notoriedad, de captar la atención puntual durante un tiempo; se trata de tener notabilidad entre los ciudadanos, de asentar nuestra reputación y que ella respalde nuestra narrativa. Es necesario que aquello que decimos esté basado en hechos. Nuestra profesión, hasta ahora instalada en el plano de contar, debe introducirse en el plano de los hechos, porque solo formando parte de los órganos que deciden los hechos puede construirse una estrategia de reputación.

Los nuevos ciudadanos demandan una comunicación con sentido ético, basada en la verdad, y la hipertransparencia impuesta por la transformación digital hace que esa verdad esquiva sea buscada. Lo que pueda saberse se sabrá; por eso, más allá de eslóganes y campañas, la comunicación debe estar respaldada por lo cierto, seguro y sin doblez. Dándole la vuelta a la conocida frase, ya no tiene solo que parecerlo, sino serlo.

Sin duda, abordamos un reto difícil (como lo son los tiempos) que necesita conocimiento profesional, esfuerzo personal, enfoque ético en lo general y audacia en los planteamientos particulares. Nuestra profesión

debe ayudar a construir una sociedad mejor, más fuerte y segura. Yo estoy seguro de que puede hacerlo.

Al fin y al cabo, y permítaseme cerrar con Dickens... «*There is nothing so strong or safe* [...] *as the simple truth*».

CIUDADES GLOBALES

América Latina ante el reto de las *smart cities*

Javier Rosado
Socio y director general de LLORENTE & CUENCA Panamá

Raimundo Díaz
Director senior en LLORENTE & CUENCA Panamá

América Latina es el área en desarrollo con mayor tasa de urbanización del planeta y la tendencia estimada por Naciones Unidas indica que, en 2050, el 90 % de su población habitará en megaciudades. Todo un desafío para los Estados, que aún no han logrado resolver los grandes retos de estas inmensas aglomeraciones urbanas: la pobreza, la inseguridad, la contaminación y la movilidad.

La propagación del concepto de *smart city* («ciudad inteligente», en español) ha llevado a muchos a buscar la solución a los retos de las ciudades en la tecnología. Efectivamente, históricamente la tecnología ha sido

esencial en el progreso social; así fue que la máquina de vapor originó la Revolución Industrial y la aparición de las clases medias. Sin embargo, por sí sola, la tecnología no ofrece la solución a los retos mencionados. Es más, tal vez ya existan soluciones tecnológicas efectivas para eliminar la pobreza, reducir la desigualdad, controlar la contaminación y racionalizar la movilidad y, sin embargo, los problemas persisten. Parece que la ausencia de solución se justifica, por tanto, por motivos no tecnológicos.

Los tecnólogos, probablemente de manera interesada, han impuesto un relato de la ciudad inteligente determinado por indicadores de desempeño en la gestión de los servicios municipales. Sin embargo, afirmar que una ciudad es inteligente por el hecho de que utilice las nuevas tecnologías para gestionar servicios municipales es reduccionista. La ciudad, entendida como un proyecto de convivencia en un territorio, es inteligente cuando las condiciones de vida de sus ciudadanos son óptimas. Filósofos, arquitectos y comunicadores deberían sumarse a la tarea de diseñar la ciudad para reconducir la dirección que la corriente de opinión sobre el modelo de gestión pública está tomando últimamente. Así, dentro del campo de estudio de las *smart cities* se escucharían más a menudo conceptos como calidad de vida, resiliencia, decrecimiento e incluso felicidad. Algunos investigadores han elaborado *rankings* de ciudades inteligentes que ya tienen en cuenta indicadores como el nivel educativo o la esperanza de vida, pero en la mayoría de los métodos publicados prevalecen los indicadores tecnológicos.

La oportunidad que puede suponer para Latinoamérica la popularidad de las *smart cities* se encuentra

en que la gestión urbana se ha convertido en un tema de debate recurrente. Desde hace un lustro, la ciudad inteligente es objeto de análisis en congresos empresariales, un creciente número de artículos científicos y encuentros de gestores municipales; las entradas en Google del concepto han crecido exponencialmente; y aún más, la aparición de *rankings* de ciudades ha obligado a los alcaldes a competir por llevar su ciudad a la cima de las ciudades inteligentes y no caer en el hoyo de las ciudades «tontas». Para los individuos, la ciudad es el principal espacio de interacción social legalmente constituido, de su buen funcionamiento dependen la mayoría de factores que condicionan su calidad de vida. El establecimiento en América Latina de una conversación profunda sobre gestión municipal debería redundar en un perfeccionamiento de la provisión de servicios públicos y una mejora de la convivencia.

La ciudad inteligente se clasifica en seis categorías[1], a saber: gobierno inteligente, medio ambiente inteligente, economía inteligente, movilidad inteligente, ciudadanos inteligentes y modo de vida inteligente. Latinoamérica presenta espacio de mejora en todas ellas, pero también tiene modelos en los que otras regiones del planeta deben fijarse.

El primero, el «gobierno inteligente», hace referencia a la oferta de servicios electrónicos, así como a las políticas que facilitan la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones. La mayoría de países latinoamericanos se encuentran atrasados en cuanto a la adopción de la administración electrónica en relación a Europa y Norteamérica, con la excepción de Colombia y Chile, que presentan desarrollos avan-

1 Giffinger et al., *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities* (2007).

zados, al menos a nivel nacional. La región precisa una mayor inversión en administración electrónica, que redundaría a largo plazo en ahorro de costes tanto para la propia administración pública como para el sector privado. Además, la puesta en marcha de iniciativas que fomenten la participación ciudadana redundaría en un fortalecimiento de las instituciones. Existen casos de estudio como Porto Alegre, que en 1988 se convirtió en la primera gran ciudad mundial en establecer los presupuestos participativos. Además, hay proyectos innovadores más recientes como la plataforma tecnológica Mudamos.org para votar proyectos de ley en Brasil. También cabe destacar que Brasil y, sobre todo, México ocupan un lugar destacado en el índice de datos abiertos (Open Data Barometer) de la World Wide Web Foundation.

En segundo lugar, el «medio ambiente inteligente» se sustenta en la reducción del impacto medioambiental y las medidas de eficiencia energética. En la región se da la paradoja de que cuentan con los mayores pulmones verdes del planeta y, simultáneamente, están expuestos a altas dosis de contaminación en las megaciudades. Medellín es un caso de estudio internacional por la planificación urbana liderada por sus tres últimos alcaldes, consistente en impulsar sistemas medioambientalmente eficientes de transporte y en sensibilizar a la sociedad sobre la protección del medio ambiente. La asesoría del BID a ciudades de tamaño mediano como Cuenca (Ecuador), Trujillo (Perú) o Montevideo (Uruguay) también ha dado origen a una transformación en la gestión del medio ambiente urbano. No obstante, los líderes municipales regionales aún tienen pendiente dar un impulso enérgico y duradero al uso de energías

renovables, la reducción del consumo de recursos naturales y la mejora de la fiabilidad de suministro de las redes de distribución de energía, agua y saneamiento.

En lo referente a la «economía inteligente», las diferencias entre países son pronunciadas. Por un lado, la productividad se basa eminentemente en salarios bajos y es difícil encontrar ejemplos de innovación empresarial en las ciudades. Es preciso fortalecer los sistemas de investigación e innovación para que contribuyan al desarrollo de todo el ecosistema urbano. Por otro lado, en una región en la que solo Chile y Panamá ocupan uno de los cincuenta primeros lugares en el índice de competitividad global, es evidente la necesidad de poner en marcha reformas para aumentar la productividad y ejecutar políticas que favorezcan el desarrollo de empresas innovadoras con visión internacional.

La «movilidad» se ha convertido en uno de los principales problemas de las megaurbes latinoamericanas debido a las insuficientes infraestructuras y sistemas de transporte público, a la explosión del uso del vehículo privado y a la falta de voluntad política a la hora de normativizar. Los ejemplos de Bogotá, con la puesta en marcha del Transmilenio y las normativas promulgadas con el fin de descongestionar el tráfico, y sobre todo de Curitiba (Brasil), con un sistema de transporte innovador, son ejemplos que otras grandes ciudades deberían tomar en cuenta. Modelos de negocio innovadores surgidos de las nuevas tecnologías podrían facilitar la financiación de estas infraestructuras.

El alcance de la educación[2] es uno de los más destacados avances de la región en el presente siglo, lo mismo

2 Unesco, *Situación educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*.

que el reconocimiento y apoyo a las etnias más desfavorecidas en ciudades como Río de Janeiro. Una nueva generación de «ciudadanos inteligentes», de mente abierta y comprometidos con la mejora de su comunidad, representa hoy la esperanza de un futuro prometedor en Lima, Bogotá o Quito. Continuar incentivando la educación y la inclusión digital es esencial para crear un ecosistema próspero.

Buenos Aires y Ciudad de México son hervideros culturales. El turismo no para de aumentar en Ciudad de Panamá y San José de Costa Rica. El índice de calidad de vida en las ciudades latinoamericanas ha crecido en este siglo de manera sostenida. No obstante, persisten problemas graves como la inseguridad o la deficiencia de los servicios de salud que podrían solucionarse mediante el uso de las nuevas tecnologías. Un caso paradigmático es el Centro de Operaciones de Río de Janeiro, que se instaló en previsión de los dos macroeventos deportivos que acogería la ciudad en 2014 y 2016, y que es probablemente el sistema tecnológico de seguridad más completo y avanzado del mundo.

La tecnología debe contribuir a solucionar los retos básicos y recurrentes en la región y, además, los específicos de cada territorio, porque las ciudades precisan tener su propia personalidad. Por un lado, la diferenciación es la manera de competir por inversiones, talento y otros tipos de recursos; por el otro, la personalidad de la ciudad es el resultado de la libre participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre el futuro del proyecto compartido en el cual viven.

La visión amplia de la ciudad inteligente, que identifica la oportunidad para Latinoamérica en el debate que se ha generado en torno a la gestión municipal, y

no pone su foco únicamente en la tecnología, requiere activar el ecosistema para lograr el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La colaboración entre los distintos actores del ecosistema (gobiernos, empresas, investigadores, tercer sector y ciudadanos) hará que las ciudades avancen más rápido en el reto de ser *smart*, entendida la palabra como aquello que las convierta en ciudades auténticas.

Citizen engagement vs. turismofobia: el rol de la ciudadanía en la Marca País

Juan Arteaga
Director general de LLORENTE & CUENCA México

Anel Hernández
Gerente en LLORENTE & CUENCA México

En el año 2013, Jim Yong Kim, presidente del Banco Mundial, puso en el centro de su estrategia al frente de la institución un nuevo proyecto denominado Citizen Engagement[3]. En resumen, decidió que para definir los proyectos que iba a impulsar el Banco se contaría con retroalimentación ciudadana; la sociedad civil iba a tener mayor peso en la toma de decisiones y se buscaba que para 2018 el 100 % de los programas del Banco debían tener beneficiarios claramente identificados. Tres años

3 «Citizen Voices: Global Conference On Citizen Engagement For Enhanced Development Results» (2013). Disponible en: http://www.worldbank.org/en/news/speech/2013/03/18/citizen-voices-global-conference-on-citizen-engagement-enhanced-development-results

después de este anuncio, en enero de 2016, se presentaron algunas de las conclusiones que habían extraído, entre las que se sitúa la de que los programas con mayor participación ciudadana son más efectivos y generan mayor impacto, y que es crucial entender qué impulsa a los grupos ciudadanos a participar en las iniciativas, ya que, por encima de un beneficio racional —según diferentes estudios—, lo que los lleva a participar son factores psicológicos e intangibles, como un sentido del deber cívico y de pertenencia, por lo que concluían: «Necesitamos dedicar más recursos a aumentar el sentido de ciudadanía entre los ciudadanos y los gobiernos»[4].

Esta misma tendencia puede identificarse también en el ámbito corporativo. A día de hoy, ¿qué empresario o directivo no querría para su compañía a un empleado satisfecho, motivado, que interioriza la visión y los valores de la empresa en la que trabaja, financieros, mayores niveles de satisfacción de sus clientes y mejores índices de productividad, los hace propios y los traslada a su entorno en el día a día? De forma general, éste es el objetivo de uno de los pilares de negocio y reputación más trabajados por las empresas en los últimos años: el *talent engagement*.

Las empresas no solo compiten por atraer y retener al mejor talento, sino que buscan convertirlo en fan de su empresa con un objetivo claro: las empresas con personas con alto nivel de *engagement* obtienen mejores resultados financieros, mayores niveles de satisfacción de sus clientes y mejores índices de productividad.

En tiempos de la revolución digital, de la hipertransparencia, donde la reputación de una empresa, institución

4 «Ten lessons on citizen engagement», Soren Gigler, 6 de enero de 2016. Disponible en: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-lessons-on-citizen-engagement/

o asociación está a merced de un vídeo grabado por teléfono, un documento o *mail* que pueda acabar siendo filtrado, o de manifestaciones en redes, los implicados y representados en proyectos públicos, privados o sociales son más relevantes que nunca en la estrategia de desarrollo y reputación, al ser quienes mejor la conocen, con sus virtudes y sus defectos. De su actuación y sus expresiones dependerá la percepción que se genere entre muchos de los *stakeholders* de la compañía; da igual su jerarquía o nivel, internet ha democratizado la capacidad de influencia. Richard Branson, CEO de Virgin, asegura: «Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes».

Engagement y Marca País

Al igual que en el caso del Banco Mundial o en el mundo empresarial, los países se encuentran también ante una gran oportunidad para integrar al ciudadano en su estrategia de marca y competir internacionalmente por la atracción del talento, de las inversiones y del turismo. El *citizen engagement*, el involucramiento emocional de los ciudadanos, su conversación en primera persona sobre su experiencia, es clave para maximizar el impacto de una estrategia de Marca País en credibilidad y alcance. La promoción de una marca-país debe comenzar desde dentro.

En esta línea, un caso paradigmático y de los más reconocidos globalmente es el de Suecia, que el pasado año lanzó su campaña «El Número Sueco», con la que se creó un número telefónico al que cualquier persona, de cualquier lugar del mundo, podía llamar para hablar aleatoriamente con algún ciudadano del país que les

pudiera ayudar a resolver sus dudas y a entender por qué su país es un buen lugar para invertir, trabajar o hacer turismo, poniendo la hipertransparencia como herramienta de generación de legitimidad del mensaje, algo que solo es posible cuando hay un verdadero *engagement* e implicación ciudadana.

Una estrategia de Marca País no es un logo con un *claim* pegajoso, con una costosa campaña publicitaria enfocada a esconder problemas, sino que debe comenzar por una visión, una vocación, una filosofía de país, una manera de entender la nación y hacerla evolucionar desde un punto de partida para llegar al posicionamiento deseado, tanto en la gestión como en la comunicación, impactando en el beneficio presente y futuro de todos, donde se coloca a los ciudadanos en el centro de la narrativa, el *storytelling* y las decisiones en congruencia con su contexto histórico, posicionamiento y gestión de gobierno, porque ellos son quienes protagonizan ese cambio, esa visión, y la trasladan, en lo positivo y en lo negativo, hacia las diferentes audiencias. Los ciudadanos deben ser capaces de pensar como turistas o extranjeros en su propia tierra para poder generar empatía. El filósofo español Ortega y Gasset definía una nación como un sistema dinámico, una empresa, y, por tanto —decía—, o se está integrando o se está desintegrando, para él «lo que define una nación es un proyecto sugestivo de vida en común; los grupos nacionales no conviven por estar juntos, sino para hacer algo juntos»[5].

5 José Ortega y Gasset, *La España invertebrada*, Madrid, Espasa-Calpe, 2006.

Por dónde empezar...

Los pasos iniciales pasan por decidir qué queremos ser y quién nos puede ayudar a lograrlo.

1. Encontrar una vocación

- ¿Qué tipo de país queremos ser, qué imagen queremos construir basándonos en los atributos que poseemos per se y cuáles estamos dispuestos a crear?
- ¿Qué percepción existe dentro y fuera? ¿Se complementa o no con la visión de lo que queremos ser?

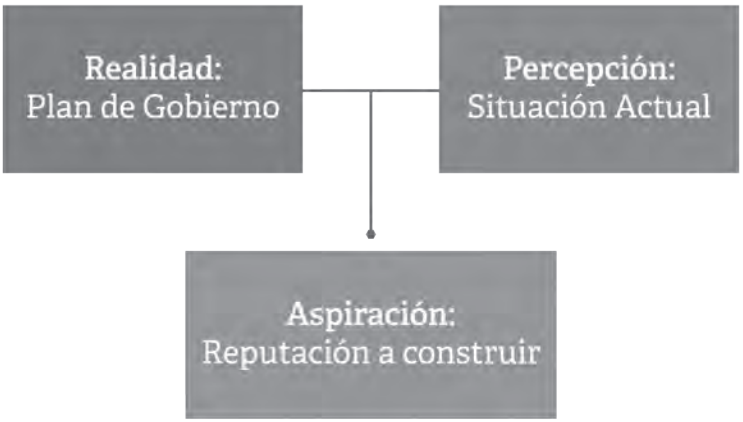
Los públicos internos (líderes de las instituciones públicas, empresarios y ciudadanos) tienen un interés especial en la marca del país. Son públicos activos y, por ello, deberían participar en su creación. Deben implicarse en el proceso de elaboración de la marca. Si se consigue la implicación de los ciudadanos y de los medios de comunicación, éstos se convertirán en abogados y defensores de la Marca País, la harán suya y serán sus primeros comunicadores, con lo cual la marca pasará a tener vida propia y se comunicará de una forma coherente, no solo como un producto artificial que, en ocasiones, pretenden comunicar algunas instituciones turísticas. Si no existe una coherencia entre la marca y los públicos internos, éstos no la comunicarán y se creará una desconexión entre las expectativas de los visitantes y la realidad.

2. Catalizadores del cambio

- Implica analizar y establecer los *stakeholders* a los cuales vamos a dirigirnos, dentro y fuera del país, y que van a ser aliados del cambio: ciudadanos, academia, medios de comunicación, empresarios / inversionistas, gobierno, ONG, industria...

Para definir estas dos premisas es necesario contar con herramientas de análisis y diagnóstico en donde se determine un FODA del país, un análisis de atributos y elementos diferenciadores, estudio de percepciones, internas y externas, *benchmark* y análisis de contexto regional, nacional y global, que ayuden en la toma de decisiones... Con esta información en la mano, es el momento de definir la vocación, integrando a la ciudadanía, buscar a los aliados y plantear una estrategia en la que deben vincularse realidades, percepciones y aspiraciones.

Catalizadores del cambio



Racional vs. emocional

Como en el caso del Banco Mundial, para generar el *citizen engagement* no solo debe apelarse a motivos racionales, sino también emocionales:

- Reputación emocional. Se parte de la percepción individual y colectiva de la imagen de un país, lo que se conoce como la opinión pública, tema intangible que se basa en estereotipos culturales, sociales y políticos, a través de referencias históricas y, en cierta medida, hasta en prejuicios personales o experiencias particulares, pero que permea y genera una visión objetiva dentro de la construcción del proyecto de marca para un país. Para generar esta reputación es necesario trabajar sobre la confianza, la imagen del país, su notoriedad o grado de conocimiento y su notabilidad, es decir, el grado de influencia de las audiencias que tienen conocimiento de sus atributos y el sentido cualitativo de este conocimiento, para lo que es crucial involucrar a la ciudadanía del propio país, que será la que conviva en primera persona con las diferentes audiencias.
- Reputación racional. Se construye sobre la gobernabilidad y calidad institucional, la calidad de vida y la competitividad, haciéndose visible y tangible a través de estudios y *rankings*.

Tangibilidad del mensaje

Un cambio de filosofía y pensamiento debe ser visible y traducirse en acciones que muestren el posicionamiento que se busca fuera y dentro del país: ¿Grandes eventos deportivos, cultura, arquitectura, ferias, *rankings*, premios, estudios...? ¿Qué puede mostrar la renovación que está viviendo la filosofía de un país? ¿Cómo logramos combatir la percepción del pasado para mostrar la nueva oferta de un país?

Si bien es cierto que la construcción de la imagen de una nación es subjetiva y puede cambiar a lo largo del tiempo, también es real que su posicionamiento y permanencia dependen de un factor sumamente importante, la asociación con lo tangible, a través de hitos visibles para las audiencias clave que parten de la oferta de valor del país y donde es recomendable un *big shot* que ayude a poner en valor los diferentes atributos y dimensiones reputacionales que construyen la estrategia de Marca País, un hecho difícil de definir porque debe tenerse en cuenta el pasado del país, el presente y la vocación de futuro, donde hitos, gestión y discurso deben sumar a una misma narrativa.

El rol ciudadano

La gestión y comunicación de los países ha cambiado. Cada vez estamos más cerca de conceptos como la *smart city*, de atención ciudadana 2.0, de *open government*... Las personas no solo se comunican a través de canales digitales, sino que cada vez más el entorno digital es parte del contexto diario de las personas, lo que convierte a internet en una vía clave de relacionamiento con audiencias externas e internas. La web es una

interrelación de millones de personas y entidades en todo el mundo, y es una prolongación de la conversación e interacción que a diario se desarrollan en las salas de reunión, tiendas, universidades, calles, etc., cuya credibilidad la otorgan los propios internautas, que actúan como jueces de lo que cada día ven en la red, por lo que es necesario generar una estrategia en donde se generen contenidos propios —*owned content*—, contenidos pagados —*paid content*— y, sobre todo, se impulse la conversación positiva generada por terceros —*earned content*—, que es el que realmente va a generar un efecto multiplicador de la conversación, mayor engagement y, por tanto, confianza y legitimidad en los mensajes entre las diferentes audiencias. Como en el ámbito político, es necesario establecer una estrategia de *grassroot* que impulse un movimiento social favorable al posicionamiento del país, que recoja el sentir y los valores de la mayoría de ciudadanos, que serán quienes legitimen esos mensajes.

Las opiniones en la red son un arma muy poderosa de promoción o desprestigio. No hay que temer a internet y sus canales, pero sí es necesario considerar una estrategia adecuada que facilite su gestión e impulse la conversación de una ciudadanía cómplice e integrada en la historia.

Una estrategia medible

Al igual que las empresas, los países también tienen su propia reputación y ésta influye en diferentes esferas. Por un lado, tiene un innegable efecto económico, potenciando las exportaciones, la captación de inversión y talento, los niveles de consumo o la atracción turística. Por otro lado, influye en la credibilidad de las instituciones

del país, el respeto a sus líderes, su rol en la comunidad global o los resultados de su diplomacia pública.

En este contexto, explorar y medir es básico. La reputación constituye un intangible relativamente nuevo para un país y sus gobernantes, que comienzan a explorar su gestión de gobierno a través de una medición básica. Por lo general, empiezan a medirse los resultados de su gestión a través de un *stakeholder* (los medios de comunicación) y un mercado único (el local). Es necesario aprender a escuchar otras expresiones, abarcando a la mayor diversidad de grupos posible, lo que permitirá poner metas, ver avances y compararse con otras entidades competidoras o referentes, porque en una estrategia de marca-país compararse es imprescindible. Para definir si una estrategia es buena o mala, debe tenerse claro con quién se compite en reputación y posicionamiento: paraísos turísticos de sol y playa, maravillas del mundo, turismo de negocios, talento extranjero, emprendedores, estudiantes universitarios, inversiones extranjeras en energía, en renovables, materias primas, mercado de divisas...

El equipo: acción conjunta

Cada vez es más común encontrar en los organigramas de las entidades de gobierno del mundo al llamado «director de orquesta», que impulsa y supervisa cada acción para tener una visión global de la estrategia de Marca País. Se trata de una figura independiente de la gestión del gobierno en turno, que suele ser responsable de una visión a futuro del desarrollo social. Entre sus funciones, por mencionar algunas, se encuentran: asesorar al gobierno, así como planear un presupuesto acorde con los proyectos futuros o recomendaciones para

impulsar el desarrollo social. Es decir, supervisa el funcionamiento del país, y tiene la posibilidad de alejarse de la actividad del día a día que gestiona el gobierno para tener una visión holística que ayude a reenfocar una estrategia de desarrollo a medio y largo plazo. De ahí que una respuesta medular en la actividad cotidiana del líder de Marca País es atender a las preguntas: ¿qué país somos hoy? y ¿qué queremos ser como país?

Como líder, puede aspirar, por ejemplo, a que su país sea considerado como sede de unos Juegos Olímpicos o de un Mundial de Fútbol, con toda la estrategia que ello implica, y que pasa por mostrar la capacidad en infraestructura, en inversión, cultura... Así, es él quien visualiza las oportunidades de gestión de un país y genera esa «calidad de vida» a partir del impulso a sectores como el turismo, las infraestructuras, la salud o la educación, y de su gestión depende saber hacerlo apropiadamente. En su artículo «Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o una marca país», Joan Costa afirma: «El entorno social es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción»[6].

Ésa es en esencia la labor del líder de la Marca País. Sin embargo, él es solo un gestor, poderoso, pero gestor al fin y al cabo, que debe conocer a los ciudadanos, implicarlos, coordinar esfuerzos de diferentes dependencias y órganos para la consecución de un bien mayor en gestión de gobierno, que deberá ser trasladado a través

6 Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o Marca País

de un buen equipo de comunicación y aliados, que no busca proteger y potenciar la gestión del gobierno, sino que vaya más allá y busque la proyección nacional e internacional para generar un ciclo virtuoso. Para lograrlo, se necesita que se conjuguen numerosos factores, a veces complicados de ligar entre sí, pero que, cuando se alinean, generan una gran estrategia de Marca País:

- Plan de gobierno sólido, ya que no solo basta con parecer un gran país, primero hay que serlo.
- Conexión entre objetivos del país y estrategia, ya que tiene que ser coherente con las raíces, no inventar el hilo negro, sino potenciar las fortalezas.
- Voluntad política, imprescindible, los CEO de estas empresas deben olvidar colores para buscar un bien común mayor, un verdadero beneficio para sus ciudadanos.
- Inclusión de todos los catalizadores, en donde se generen alianzas con los líderes del país, vivan o no en él.
- Trabajar desde dentro, involucrando a las personas, a los ciudadanos, que tengan orgullo de pertenencia; ellos son la cara del país y los que se verán beneficiados por el éxito de la estrategia.
- Estrategia integral, donde no solo el responsable de turismo se involucra, sino que es un proyecto 360 grados que involucra a sociedad, empresas, instituciones y gobierno.

Turismofobia

Cuando no hay una conexión real entre la Marca País y sus ciudadanos, con una vocación conjunta, una estrategia con objetivos claros, líderes identificados, un equipo, recursos y planificación, hitos concretos y resultados, beneficios tangibles y distribuidos, es cuando realmente el logo con el *claim* pegajoso puede generar rechazo entre los propios ciudadanos, como está sucediendo en países de Europa como Italia, Grecia, Holanda, España y Portugal, o en los Estados Unidos con el caso de Nueva York.

La turismofobia es una reacción debida a la falta de comprensión ciudadana, que solo percibe los inconvenientes de una estrategia que atrae turistas, pero no talento e inversión en la misma medida, que no impulsa un desarrollo integral, político, de infraestructuras, en innovación, en competitividad... en donde los ciudadanos deben tangibilizar los beneficios y, sobre todo, sentirse protagonistas activos.

CDMX: Los retos y claves para construir una ciudad inteligente para sus ciudadanos

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas de LLORENTE & CUENCA

Arie Ellstein
Director senior en LLORENTE & CUENCA México

A paso firme y seguro, así queremos que camine la Ciudad de México (CDMX) para consolidarse como una ciudad inteligente. En este camino de transición tecnológica, hay aspectos que no debemos perder de vista para lograr este objetivo. El tiempo apremia. Y queremos comenzar refiriéndonos al tiempo, pues es un factor del que no debemos fiarnos.

Hace sesenta años se dio la primera comunicación entre cuatro computadoras con fines militares, lo que dio origen a lo que hoy conocemos como internet. Éste se expandió y creció tan rápido que terminó por marcar

un estilo de vida, conectar objetos y hasta ciudades enteras, terminando así por moldear la economía.

Fue esta tendencia de conectividad a la que, en 1999, Kevin Ashton denominó el «internet de las cosas», donde la conexión y comunicación entre dispositivos permitió concentrar información y generar tendencias. Con la tercera ola del internet[7], la innovación se convirtió en un proceso constante, pues los dispositivos ya tienen ojos y orejas, lo que les permite adaptarse y adentrarse en nuestras vidas.

Con este breve pero preciso panorama, encontramos la aplicación de la tecnología en la vida pública de los países. Hablamos de una ciudad inteligente[8] cuando la generación de conocimiento derivado de los dispositivos conectados converge en la gestión de recursos públicos para mejorar la calidad de vida de las personas y el entorno. El Banco Interamericano de Desarrollo (2016) asegura que esta integración tecnológica del desarrollo hace que las ciudades sean más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así las vidas de sus habitantes.

De acuerdo con cifras de este mismo organismo internacional, en 2050, el 70 % de la población mundial (más de seis mil millones de personas) vivirá en ciudades, según la ONU. Por ello, la correcta integración de las tecnologías de la información representa todo un reto.

¿Y dónde está entonces la CDMX?

7 Steve Case, en su libro *The Third Wave, an Entrepreneur's Vision of the Future* (2016), señala que la tercera ola se caracteriza por que el internet está presente y se integra en nuestras vidas; mientras que la primera ola se caracteriza por el desarrollo de infraestructura y la segunda, por el acceso a la información.

8 S. Colado, *Smart City: hacia la gestión inteligente*, México, Marcobo, 2013.

CDMX con potencial

Comencemos dibujando algunos datos interesantes. La CDMX es un referente nacional, pues es un reflejo político, económico y social del país. Aquí residen los tres poderes de la Unión: la residencia del Ejecutivo Federal, el Congreso de la Unión y la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Es la segunda entidad con mayor número de habitantes[9] y la que más aporta al producto interno bruto[10].

En términos de conectividad, en México el 63 % de la población de seis años o más se declaró usuaria de internet, es decir, setenta millones de internautas, de los cuales tres de cada cuatro tienen un teléfono inteligente[11]. De acuerdo con PC World México, una publicación de International Data Group (IDG), la contribución económica total de la industria de los dispositivos móviles alcanzará los cincuenta y dos mil millones de dólares para el 2020, lo que representa más del 3,8 % del PIB de México.

Con estos datos, es posible ver que se dan las condiciones favorables para encaminar y tejer una ciudad inteligente, por eso es necesario volver sobre la actuación del Gobierno de la CDMX. En este último año, ha dirigido sus esfuerzos para hacer de esta ciudad un referente mundial. Apenas en septiembre de 2016, con el objetivo de incrementar la conectividad en la CDMX y transitar hacia una ciudad inteligente, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) inició, en coordinación con la Universidad Nacional Autónoma de México y el

9 La CDMX se ubica solo por debajo del Estado de México, con 8.918.653 habitantes (INEGI, 2016).

10 La CDMX aporta el 16,7 % del PIB del país (INEGI, 2016).

11 INEGI. *Cifras del internet*. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017_Nal.pdf

Banco Mundial, un Plan Maestro de Conectividad de la CDMX, que consiste en:

- Identificar la infraestructura de conectividad actual en la CDMX.
- Estimar la demanda de conectividad.
- Elaborar una propuesta de diseño de la Red de Conectividad.
- Elaborar una propuesta de rediseño del Sistema de Radiodifusión de la CDMX.
- Analizar la estructura gubernamental e identificar necesidades.

Es de destacar que este plan maestro contempla una unidad organizacional que se encargará de la gestión de la infraestructura y el diseño de una asociación público-privada para operar la Red de Conectividad de la CDMX que, con base en las mejores experiencias internacionales, permita aprovechar de manera eficiente la infraestructura existente, fomentar sinergias e impulsar el crecimiento autónomo y sustentable de nuevas infraestructuras y establecer los cimientos para que México se convierta en una ciudad inteligente.

La CDMX pretende lograr una ciudad inteligente que ofrezca soluciones a los problemas que aquejan a las zonas urbanas, que aproveche la tecnología para simplificar la vida de las personas y facilitar las actividades de las empresas, pero que también vaya más allá, aprovechando las nuevas herramientas basadas en la inteligencia colectiva y los procesos sociales colaborativos (SEDECO, 2016).

En noviembre de ese mismo año, se dio a conocer que el Smart City Playbook de Nokia reconoció que

la CDMX cuenta con la infraestructura necesaria para convertirse en una ciudad inteligente, al obtener tres de cinco puntos en la evaluación.

Por un lado, los números muestran un panorama positivo en cuanto a la tasa de crecimiento de internautas y la inclusión digital y, por otro, vemos un Gobierno dispuesto a posicionar a la ciudad como un referente. Pero, desde nuestra perspectiva, hay tres importantes retos para la CDMX que debemos tener bien presentes para no perdernos en este camino tecnológico.

Retos de la CDMX

A pesar de que el BID plantea una ruta teórica para que las ciudades se consoliden como ciudades inteligentes, plasmaremos tres reflexiones sobre los retos a los que se enfrenta la CDMX, pues su consolidación como ciudad inteligente no es un asunto menor.

Enfoque humano sobre la tecnología

Para desarrollar este primer reto, retomaremos la idea de Luis Alonso, investigador del Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), quien asegura que en sí la innovación no tiene una relación directa con la tecnología, sino que es cuestión de identificar las principales problemáticas y visiones de cada ciudad. La CDMX es un reflejo de las grandes desigualdades que se viven en México. No se trata solo de un problema económico, la desigualdad se da prácticamente en todas las esferas de la actividad social, tales como la educación, la salud, los ingresos[12].

12 E. Paniagua, *Ciudades inteligentes: la clave no está en la tecnología* [en línea]. El País, 28 de abril de 2017. Disponible en: https://retina.elpais.com/retina/2017/04/27/tendencias/1493283914_759472.html

En ese orden de ideas, la promoción de una ciudad inteligente debe tener bien presente que el conocimiento en red debe mejorar la vida de las personas conectadas, pero también acercar a las no conectadas, calibrando políticas públicas, y no dejar de ver los problemas de la urbe, de los ciudadanos de a pie.

Recuperando las palabras de Enrique V. Iglesias, expresidente del Banco Interamericano de Desarrollo, el uso de la tecnología debe ser entendido como un medio y no como un fin en sí mismo.

Legislación e inclusión prioritaria en el programa de gobierno

El camino para alcanzar la consolidación de la CDMX como una ciudad inteligente no debe depender de voluntades. A pesar de que la CDMX cuenta con leyes que coadyuvan a promover la conectividad, como la Ley para Promover el Desarrollo del DF como Ciudad Digital y del Conocimiento aprobada en 2012 y la Ley para Hacer a la Ciudad de México una Ciudad Abierta, es necesario que el liderazgo de este proyecto trascienda los sexenios del jefe de Gobierno y se plasme de manera puntual y detallada en los objetivos y líneas de acción del Programa Estatal de Desarrollo 2019-2024.

La legislación debe entender las grandes implicaciones que conlleva una ciudad inteligente y, en función de eso, legislar de manera anticipada. Por ejemplo, el tema de la ciberseguridad debe plantear mecanismos de protección para todas las partes que permitan un sistema confiable y que no vulnere el alma de la ciudad inteligente. Sin duda, el espíritu del legislador debe ser de vanguardia.

Participación ciudadana

No debemos olvidar que el verdadero objetivo de esta gran consolidación de la conectividad es traer valor público, es decir, además de atender las necesidades básicas de la población de manera inteligente, fortalecer los principios cívicos y democráticos de la sociedad, tales como la responsabilidad, la transparencia y la participación[13].

La participación ciudadana es un pilar que no debe dejarse de lado, pues somos los ciudadanos quienes demos inicio a esta transformación y quienes evaluemos de manera constante el resultado de la integración de la información. La satisfacción ciudadana es la mejor pauta para calibrar el desempeño de estas ciudades.

Nos encontramos en una época de cambio, donde la administración pública requiere un conocimiento profundo y dinámico de las regiones que componen la sociedad. Y la modificación de las formas de gobierno y sobre todo nuevos procesos de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones serán definitorios para la consolidación de la CDMX como una ciudad inteligente[14].

Fue apenas hace sesenta años, en plena Guerra Fría, cuando nació la idea de crear una red de computadoras que, con fines exclusivamente militares, pudiera tener acceso a este tipo de información desde cualquier parte del mundo. En ese momento, resultaba inconcebible imaginar hasta dónde llegaría el proyecto de apenas

13 M. Moore (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, 1997. Disponible en: http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674175587

14 Banco Interamericano de Desarrollo, *La ruta hacia las Smart Cities* [en línea], 2016. Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7743/La-ruta-hacia-las-smart-cities-Migrando-de-una-gestion-tradicional-a-la-ciudad-inteligente.pdf

cuatro computadoras que anidaban información estratégica.

Tal vez en este momento resulte inconcebible imaginar el auténtico potencial de las ciudades inteligentes, por ello, es tiempo de reflexionar sobre el fin último de la integración tecnológica, anteponiendo el sentido humano y la participación ciudadana en la construcción de políticas que supongan una ventaja real para nuestros ciudadanos, por los siguientes motivos:

- Reducen el tiempo que emplean los ciudadanos al realizar procesos, lo que los convierte en procesos eficaces y más simples.
- Evitan el juicio subjetivo, hay transparencia de la gestión pública, lo que genera confianza entre los agentes que intervienen.
- Facilita la conexión entre el Estado y los ciudadanos, genera *engagement* público.
- Reducen costos de operación.
- Permiten el acceso y el flujo de información y acercamiento al ciudadano.
- Utilizan al máximo los elementos tecnológicos e incorporan controles automatizados.
- Fomentan la democracia participativa a través de la participación ciudadana.
- Contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y disminuyen la corrupción.

El tiempo apremia para la CDMX.

Mejorando nuestra calidad como ciudadanos

Daniel Silberfaden
Decano de la facultad de Arquitectura
de la Universidad de Palermo (Argentina)

La ciudad es el espacio de expresión de la sociedad en la que habitamos y, a su vez, es la manifestación construida de lo que somos.

En el mundo en que vivimos, las viejas fronteras de espacio y tiempo tienden a difuminarse cada vez más. Aunque este fenómeno no es nuevo, podemos afirmar que en las últimas décadas de asentamiento definitivo de la economía global, los flujos migratorios, los medios de transporte, el desarrollo de las telecomunicaciones, así como otros avances en la ingeniería y en la ciencia, han experimentado un crecimiento exponencial con consecuencias muy visibles en nuestras ciudades, que están sufriendo importantes transformaciones estructurales.

Buenos Aires es una ciudad de tres millones de habitantes, centro de un área metropolitana que llega a los catorce millones y cubre un territorio de cuatro mil hectáreas. Es la principal sede de decisiones e interacciones empresariales y el segundo distrito industrial del país. El contexto de su planificación está atravesado por profundas transformaciones propias de las ciudades metropolitanas, que se manifiestan en su espacio social y urbano. La privatización de los servicios públicos, el impacto de las telecomunicaciones y la informática, la reconversión económica, la segregación social y los nuevos patrones de suburbanización son algunos de los nuevos factores que se articulan en un contexto de alta competitividad entre países, regiones y territorios, e inciden en la necesidad de recomponer el rol de Buenos Aires como ciudad autónoma y capital de una nación en un marco de economía abierta.

A más de un siglo de su capitalización (1880) y de la delimitación de sus fronteras jurídico-administrativas (1887), Buenos Aires adquirió, en 1996, el estatuto de ciudad autónoma y su jefe de Gobierno fue elegido por la ciudadanía. La estructura urbana actual surge tanto de las grandes transformaciones operadas sobre el casco antiguo por la generación de 1880, que culminaron en el Plan de Estética Edilicia de 1924 y el Código de la Edificación de 1944, como de las ideas del Código de Planeamiento Urbano de 1977, y sus posteriores modificaciones hasta el día de hoy, con un nuevo código urbanístico en ciernes.

Nuestra ciudad enfrenta en lo inmediato una cantidad de desafíos —muchos reales, otros imaginarios— que es necesario resolver, pero con la certeza de que Buenos Aires es una ciudad excepcional cuya estructura

básica, gracias a esta calidad, resiste los errores cometidos y admite correcciones que reviertan una tendencia a la fragmentación de la ciudad y a la individualización de la experiencia y de las relaciones sociales. El ciudadano lo percibe, actúa y reacciona, personas de todas las clases sociales establecen redes de interacción y recrean la sociedad urbana desde la base. Crean redes relativamente estables y generan organizaciones comunitarias y movimientos sociales urbanos que desempeñan un papel fundamental en la configuración de la ciudad contemporánea. Recuperar la dimensión humana de la ciudad y, con ello, reafirmar la identidad de los que la habitan. Tema de gran calado que, como todo lo importante, empieza por lo pequeño, lo cercano. Porque mejorar la ciudad y los barrios pasa por recuperar la influencia de sus habitantes en las decisiones que van a afectar al entorno inmediato en el que se desarrollan sus vidas. Es, por tanto, el primer paso para la regeneración de ese antiguo invento, tan importante como deteriorado, que llamamos democracia ciudadana. De ahí que sea fundamental supeditar la formación de la ciudad a los auténticos intereses generales y no al simple crecimiento, exento de desarrollo, con la ocupación indiscriminada de zonas a criterio de quien quiera promover su urbanización.

Es imposible pensar en una ciudad que no crece, que no evoluciona y se adapta a su tiempo. Lo contrario sería condenar nuestra ciudad a morir. Una ciudad que se actualiza, por consiguiente, debe cambiar. Tampoco la ciudad puede pensar en crecer sin un estado que oriente y que ayude a impulsar la inversión privada, que invierta en espacio público y edificación pública de calidad, y que cree un proyecto lo suficientemente fuerte como para

que pueda ser desarrollado en el tiempo, integrando la permanente negociación entre la forma urbanística, la programación y la definición arquitectónica.

El desafío de estos proyectos es poner a prueba la capacidad para integrar los diferentes parámetros de la complejidad urbanística y de su gestión: multiplicidad de los actores intervinientes, mezcla de los interlocutores públicos y privados, inestabilidad programática, cambio de los usos que afectan al espacio urbanístico y arquitectónico, que debe ser proyectado como un proceso no estático, con idas y vueltas continuas entre la idea global, las múltiples formalizaciones y las puestas en obra escalonadas en el tiempo.

Buenos Aires debe ser una ciudad previsible, interconectada, de rol definido, con un plan urbano ambiental y estratégico que oriente y permita su ordenamiento y previsibilidad. Debe tener códigos para la edificación y urbanización ordenados, actualizados y consensuados entre profesionales, instituciones y vecinos, y una justicia capaz de entender los temas urbanos y proporcionar una verdadera seguridad jurídica. Debe poseer una obra pública de gran calidad y ejemplificadora a través de concursos públicos y transparentes. Una ciudad autónoma como fue concebida en la Constitución de 1994, es decir, con política de transporte, manejo de la seguridad y de sus tierras. Una acción conjunta con la provincia de Buenos Aires que permita articular el umbral metropolitano. Una dirigencia dedicada a planificar los próximos treinta años de la ciudad con creatividad y sin miedos.

Para cambiar y reconstruir Buenos Aires de acuerdo con los tiempos presentes y futuros, debemos mejorar nuestra calidad como ciudadanos, y ser conscientes de la pérdida que ha implicado no involucrarnos con lo común.

Los grandes retos de las ciudades

Jordi Serra del Pino
Director de investigación del Center for
Postnormal Policy & Futures Studies (España)

La evolución de la humanidad es, esencialmente, un fenómeno ciudadano. Es en las ciudades donde se han gestado las grandes innovaciones y teorías que nos han hecho avanzar. De hecho, se puede argumentar que el entorno urbano es el ecosistema más genuinamente humano. Así, las ciudades han sido clave en nuestra historia. Y, sin embargo, ahora mismo se presenta una pregunta mucho más básica, ¿tienen futuro las ciudades?

Si las proyecciones se cumplen, en el año 2050 más de seis mil millones de personas vivirán en urbes. Esto supone que las ciudades han de ser capaces de dar respuesta a los siguientes retos.

La sostenibilidad

Históricamente, las ciudades que han conseguido ser económica, social y políticamente viables han progresado, aunque, eso sí, normalmente a costa de ser ambientalmente insostenibles. Esto ha forzado a las urbes a aumentar su huella ecológica, a menudo de una manera desproporcionada, para conseguir los recursos necesarios. Pero esta estrategia empieza a no ser factible, y cada vez lo será menos. En el futuro, solo las ciudades que sean capaces de generar sus propios aportes tendrán porvenir. Esto implica que las ciudades deben ser capaces de autoabastecerse y cerrar sus ciclos productivos para minimizar la pérdida de medios. Ahora mismo, las ciudades ya podrían producir mucha más energía, aprovechar mejor el agua que reciben, cultivar alimentos en granjas verticales y reducir la generación de residuos. Pero lo que ahora es posible puede no serlo debido al cambio climático, que pone en cuestión la capacidad de muchas ciudades para sostener a una población creciente. La apuesta por la sostenibilidad es cada más una necesidad y no una mera opción.

La vivilidad

El concepto inglés de *liveability* a menudo se traduce por calidad de vida, pero, en realidad, atañe a algo más básico y que, en este caso, podría definirse como la capacidad de las ciudades para posibilitar una vida que valga la pena vivirse. Esto transciende la aptitud de una urbe para que un determinado número de personas habiten en ella. Implica que esas personas también puedan disponer de servicios e infraestructuras sanitarias, educativas, culturales, de ocio, de seguridad, etc. Y,

principalmente, que puedan acceder a estos servicios de forma equitativa. Por lo tanto, aquí deben incluirse temas sociales como la lucha contra la exclusión social, la promoción de la igualdad entre géneros, la protección de las minorías, etc. Se podría decir que, si la sostenibilidad garantiza la supervivencia de las personas, la vivilidad posibilita el desarrollo de las sociedades humanas en ciudades saludables (en la acepción más amplia del término).

La creatividad

Pero si las ciudades poseen interés no es porque permiten residir en ellas a muchas personas, sino por lo que sucede cuando hay tantas personas juntas. Efectivamente, una ciudad es antes que nada densidad. Con densidades bajas, no se produce el fenómeno urbano y, a lo sumo, tendremos suburbios o urbanizaciones que no posibilitan una vida verdaderamente ciudadana. Pero con densidades demasiado altas se ve afectada la vivilidad y lo más probable es que la aglomeración genere todo tipo de tensiones que hagan a esa ciudad menos atrayente. En cambio, una densidad equilibrada permite tejer redes sociales complejas que favorecen la concentración de talento y la emergencia de la innovación y la creatividad. Es más, si esta densidad contiene un alto grado de diversidad, estas cualidades aumentarán (aunque también el riesgo de conflictos sociales). De alguna manera, una ciudad activa y vibrante tiene que moverse en un equilibrio dinámico no exento de tensiones. Una ciudad excesivamente acomodada difícilmente producirá innovación.

Este último aspecto es particularmente perentorio en un mundo que necesita de instrumentos de gobernabilidad transnacionales, pero en el que la lógica

estatista parece impedirlo. ¿Pueden ser las ciudades los nuevos actores que propicien un verdadero sistema de gobernación mundial? Hay argumentos para pensar que eso sea posible, puesto que las grandes urbes comparten un tipo de circunstancias y problemas similares. De hecho, estas similitudes entre ciudades a menudo son superiores a las de estas ciudades con su contexto territorial. Por lo tanto, tiene sentido que las ciudades intenten asumir mayores cotas de autogobierno para disponer de los instrumentos necesarios para afrontar los retos expuestos y devenir urbes realmente sostenibles, vivibles y creativas.

TERRITORIOS Y COMUNIDADES

El amanecer del consumidor *phygital*

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

Julio Alonso
Consultor del área Consumer Engagement
en LLORENTE & CUENCA España

Vamos a proceder a realizar un pequeño experimento: cronometremos el tiempo exacto que tardamos en comprar algo, por ejemplo, el último libro del británico Ben Brooks, a través de nuestra *app* de Amazon. Abrimos la aplicación, buscamos el libro, pulsamos comprar (tarjeta y dirección ya están almacenadas), nos pide nuestra huella digital y un mensaje anuncia que lo recibiremos en veinticuatro horas (las ventajas de Prime). En total, treinta segundos. Ahora hagamos la prueba en una tienda física. Buscamos las estanterías de literatura internacional, encontramos la B, aparece el libro, acudimos a la caja, hacemos la cola, sacamos la tarjeta, nos preguntan si somos

socios y pagamos. En total, dentro de un proceso de compra satisfactorio, cinco minutos. No solo no negamos el romanticismo de las librerías, la capacidad de descubrir nuevas publicaciones, el hecho de tocar la textura de las páginas y las portadas, sino que, al contrario, lo reivindicamos. Son elementos de los que carece el mundo digital y que, sin duda, en los próximos años adquirirán de manera progresiva vía realidad virtual o a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio «phygitales» que permiten aunar la desintermediación de lo digital con la experiencia sensorial de lo físico.

Como consumidores, hemos aprendido a exigir una experiencia de compra unificada que tiende a la convergencia entre la potencialidad infinita del mundo digital y la tangibilidad de lo físico. Si el *buffering* no es aceptable en la compra digital, tampoco lo son ya las esperas a la hora de comprobar el *stock* de un producto en la esfera física. En un nivel similar, la experiencia de compra digital no puede prescindir de la capacidad inmersiva y de la opción de prueba del mundo físico. La convergencia de lo físico y lo digital atañe a todos los aspectos de nuestras vidas, pero se manifiesta de manera más punzante en nuestra experiencia de consumidores. Según un estudio reciente de *Mindtree*, el 60 % de los consumidores reconocen que les gusta combinar la compra *online* con la compra física[15]. Más allá de posibles convergencias, la experiencia *phygital* es una muestra de la necesidad de las marcas de orientar su actividad hacia un propósito que mire cara a cara al consumidor, y de trascender la venta de productos para generar servicios que funcionen como ecosistemas en los que lo físico y lo digital se entremezclan.

15 Mindtree, «Five Key Insights to Winning Today Phygital Shopper», 2015.

Una experiencia única

El caso más sonado de convergencia *phygital*, en el que lo digital pasa a ser físico, es Amazon Go. Amazon, a través de su CEO Jeff Bezos, lleva años asegurando que no tendrá espacios de venta física. Gracias a esa capacidad mutante, que le permite trabajar sobre la base de su misión de ser la compañía más clientecéntrica del mundo, Amazon empezó abriendo tiendas *pop-up* basadas en sus *gadgets* tecnológicos, a las que ahora seguirán librerías y, lo que es más importante para nuestra temática, una nueva visión del *retail* llamada Amazon Go, que, en su versión inicial, se centra en productos frescos. Más allá de que su puesta en marcha masiva siga retrasándose, la idea está clara. A través de la denominada *just walk out technology* (una mezcla de reconocimiento facial, captura de movimiento, sensores, códigos QR e inteligencia artificial), Amazon propone una experiencia de compra *phygital* que ofrece lo mejor de lo físico (capacidad de acceder sensorialmente al producto y obtención inmediata) y lo mejor de lo digital (rapidez y eliminación de procesos intermedios). Lo que demuestra el beta puesto en marcha en Seattle, en el que solo pueden comprar empleados de Amazon. Es una línea que marca las posibilidades que ofrece la experiencia *phygital* y envía la experiencia de compra tradicional de vuelta al siglo xx.

Siendo el de Amazon Go el caso más claro de paso de lo digital a lo *phygital*, lo cierto es que todo el *e-commerce* (un término que en este contexto se nos queda viejo) avanza en la necesidad de adquirir características de lo físico que resultan clave en los procesos de compra. En este sentido, lo más relevante es la adquisición de una espacialidad, que viene de la mano de las experiencias

inmersivas, y en concreto de las grabaciones 360º y la realidad virtual. Si las tiendas físicas tienden a utilizar pantallas táctiles, integración de *apps* o pagos móviles, las digitales se lanzan progresivamente a las posibilidades que ofrece una prueba de producto mediante realidad aumentada, una visita virtual para tener la sensación de tocar el stock o una experiencia inmersiva que nos permite introducirnos en el mundo de la marca y vivirlo desde dentro. No tenemos que irnos muy lejos para encontrar las primeras experiencias en este sentido: Massimo Dutti lanzó hace algunos meses una funcionalidad VR para su web que permitía, mediante el uso de gafas, visitar una tienda para acceder al producto.

Nuevos conectores, nuevas posibilidades

Una vez entendidas las motivaciones y las necesidades que modulan un entorno cada vez más *phygital*, es también necesario comprender las claves de la disrupción tecnológica mediante las cuales este proceso de convivencia física y digital se desarrolla. Como cuando Morfeo introduce a Neo en Matrix, o los protagonistas de *Las crónicas de Narnia* entran y salen del armario para acceder a un nuevo reino, nosotros también necesitamos de elementos conectores que nos permitan el salto de un entorno a otro. A medida que la integración de la tecnología nos permita dar ese salto de manera más natural, la experiencia *phygital* no hará más que crecer. El desarrollo de cuatro conectores resultará clave en los próximos años para esta integración:

- La realidad mixta. Uno de los mayores retos a los que se enfrenta lo digital en su integración con lo físico es, como se ha comentado anteriormente, la adquisición de caracterís-

ticas espaciales. La realidad virtual y los entornos 360º suponen una oportunidad para que la experiencia de compra digital desarrolle características ineludibles de la física. Sin embargo, es más que probable que la revolución en este sentido llegue del lado de tecnologías que construyan una realidad mixta que permita eliminar el bloqueo de visión y movimiento que genera la realidad virtual. El desarrollo reciente de dispositivos como HoloLens de Microsoft o el éxito de la realidad aumentada de Pokemon Go parecen mucho más útiles y naturales a la hora de combinar una experiencia física de compra con toda la información y accesibilidad de una digital.

- Los *smart data*. Superada la explosión de los *big data* como concepto, es necesario que los esfuerzos de trabajo se enfoquen hacia unos *smart data* o *meaningful data*. Dicho de otra manera, pasaremos de los intentos de análisis de masas gigantescas de información a una estructuración de datos enfocada a la necesidad o el problema, en la que ya no importe tanto si tratamos con grandes bloques de información, y que ayudará a que la experiencia de usuario sea más satisfactoria. Por otro lado, a medida que como consumidores asimilemos más y más que nuestros datos están enfocados a ese uso, nuestra exigencia de personalización será mayor. Nuestra tolerancia al error tenderá a cero.

- La inteligencia artificial. Igual que hoy en día nos conectamos a la electricidad, la inteligencia artificial tenderá a invadir todos los aspectos de nuestra experiencia de usuarios. El desarrollo de *chatbots*, que se integran en nuestro día a día, es imparable. Con Siri de Apple, Alexa de Amazon Echo o Google Home liderando el mercado. Kevin Kelly, fundador y director ejecutivo de *Wired*, apuntaba recientemente en su interesante Ted Talk cómo la inteligencia artificial puede conducir a una segunda Revolución Industrial. La inteligencia artificial tenderá a copar todos los aspectos de nuestra actividad ligados a la eficiencia, dejándonos a los humanos aquellos asociados a la ineficacia, entre los que se incluyen joyas como la creatividad o la innovación.
- Internet de las cosas (*IoT*). Llevamos tanto tiempo hablando de los entornos conectados que en algún momento del trayecto han empezado a parecer una ilusión. Sin embargo, el desarrollo de otros disruptores, antes comentados, está convirtiendo en realidad esa intuición en la que todos nuestros aparatos confluyan en un servicio integrado a nuestro servicio como consumidores. En su último informe de tendencias, Fjord[16] (Accenture Interactive) señala que, de diseñar para dispositivos, se ha pasado a diseñar cada vez más para los ecosistemas en los que nos relacionamos y consumimos. En esta evolución está una de las claves que permitirán

16 Fjord Trends 2017, Accenture Interactive.

> el desarrollo de una experiencia integrada, en la que los dispositivos solo serán diferentes facetas de una experiencia superior.

Nuestra experiencia como consumidores hoy en día no empieza ni termina en un mundo u otro, sino que nos permite movernos adelante y atrás, como quien viaja entre planetas, a través del uso de estos conectores y otros muchos que están por venir. Pantallas táctiles, *beacons* (dispositivos que funcionan a través de una señal de *bluetooth*), tarjetas RFID (que almacenan toda la información del producto), probadores inteligentes, *Light ID* (que utiliza la luz para comunicarse con nuestros dispositivos móviles) impulsarán en los próximos años una experiencia integrada de consumo que se orienta más hacia el servicio que hacia la mera colección de productos. No solo empresas como la mencionada Amazon, sino también gigantes textiles como DAFITI o Inditex han creado tiendas que suponen el máximo exponente del ROPO (Research Offline-Purchase Online), permitiendo que podamos tocar, ver y oler lo que finalmente compraremos en digital. En un contexto de disrupción digital constante y acelerada, en el que otros aspectos, como los coches autoconducidos, que también apuntan a disparar nuestro perfil de consumidores de servicios, hacen necesario volver a la base de todo, al propósito que guía nuestra propuesta al consumidor. Por eso, en los próximos años veremos triunfar a aquellas marcas que entiendan su relación con los consumidores como una experiencia integrada, en la que, por encima de la interacción puntual, se potencie el desarrollo de plataformas interconectadas de servicios en las que lo digital y lo físico son solo uno.

Inbound Marketing: comunicación basada en los usuarios

Iván Pino
Director senior del área Digital de LLORENTE & CUENCA

Diego Romero
Gerente del área Digital en LLORENTE & CUENCA Colombia

La era de la comunicación digital está obligando a personas, gobiernos y empresas a reinventarse, y para ello debe tenerse en cuenta la infoxicación y el empoderamiento. La infoxicación se debe a la cantidad de fuentes que existen sobre cualquier tema, que no permiten encontrar lo que se busca realmente e incluso dificultan que los usuarios procesen la cantidad de datos que reciben[17]. Al consumir y compartir información sin validar fuentes o argumentos, se produce un empoderamiento que termina en un círculo vicioso que sigue llenando y validando esta infoxicación, hasta llegar al punto de la infosaturación.

17 N. Cifuentes y J. Vanegas (2016), «La información como agente de cambio en su organización», Tecnología Investigación y Academia, 117-128.

El reto para que la comunicación no se convierta en paisaje dentro del ecosistema digital tiene una solución llamada *Inbound Marketing*, que permite que la información llegue a quienes debe con información útil, veraz y digna de ser compartida por ellos. La propuesta consiste en utilizar estrategias de comunicación digital basadas en la tecnología que permiten reconocer y enfocar el contenido a los posibles clientes y llevarlos a conocer el producto o servicio[18]. Para esto, se necesitan tres cosas:

- La segmentación de usuarios.
- El entendimiento de la demanda y el *Zero Moment of Truth*[19].
- El contenido útil.

Adicionalmente, el *Inbound* tiene tres claves para capturar la atención del usuario: la transparencia, la personalización y el empoderamiento. Para empezar, se resalta el triunfo de la transparencia en el sector bancario. Capitec Bank, por ejemplo, lanzó un sitio web en el que los clientes pueden hacer todas las preguntas que quieran acerca de los servicios que da el banco en sus sucursales físicas. Su premisa es: «*Asking "why?" helped us build a simpler, more affordable bank. That gives you the power*»[20].

Un ejemplo claro de la personalización es Erica, un *chatbot* —como Siri en los dispositivos de Apple— de

18 Thomas J. Steenburgh, Jill Avery and Naseem Ashraf Dahod, «HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0.» Harvard Business School Case 509-049, May 2009. (Revised January 2011.)

19 Creado en 2011 por el libro *Winning the Zero Moment of Truth*, en el que se explica cómo un consumidor empoderado puede anticiparse a los mensajes que lo impulsan a hacer una transacción y se informa más según sus necesidades, inspirado en un concepto llamado: *First Moment of Truth*, que explica cómo el usuario toma la decisión de compra frente a una góndola (Aichner, 2012).

20 Capitec Bank (05 de enero de 2017). #AskWhy. Disponible en: https://www.capitecbank.co.za/campaign/askwhy

Bank of America que analiza la información de sus usuarios para recomendarles formas de ahorrar o invertir su dinero. Está diseñado para atender las dudas de los usuarios y hacerles recomendaciones y para brindar, desde la misma *app*, un servicio personalizado[21].

Para explicar el empoderamiento en el *Inbound*, es necesario aclarar que los ejemplos ya expuestos contienen mucho de esta mejora en el ecosistema digital. Pero, más allá de darle el poder al usuario con una *app* o iniciativa, también se le puede dar un argumento social que beneficie a las compañías. Es el caso de FirstGem, un servicio de FirstBank para mujeres empresarias, con diferentes beneficios y eventos para reforzar la igualdad de género en Nigeria. Su objetivo: «*FirstGem for Women will provide enabling opportunities for women to achieve their financial goals and aspirations*»[22].

Identificar a estos usuarios es uno de los pilares del *Inbound Marketing* y, para ello, debemos basarnos en el ciclo de vida del consumidor digital[23], que pasa por las siguientes etapas.

21 G. Noto, *Meet Erica, Bank of America's Chatbot for Digital Banking* [Vídeo]. [26 de octubre de 2016], obtenido de Bank Innovation: http://bankinnovation.net/2016/10/video-meet-erica-bank-of-americas-chatbot-for-digital-banking/

22 *Business News* (27 de 10 de 2016). Tribune Online. Disponible en http://tribuneonlineng.com/firstbank-launches-firstgem-introduces-new-lifestyle-offering-women/

23 S. Ilias & E. Tsachtani, «Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life-Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank», en *Procedia Economics and Finance*, 19, 304-313.

Ciclo de vida del consumidor digital

Fuente: Ilias & Tsachtani, 2015

Pero ¿cómo se diseña una estrategia de comunicación basada en los usuarios?

Estrategia de comunicación basada en los usuarios

1. **Investigación**

Entendimiento y diagnóstico de la oferta y el mercado para identificar activadores claves y necesidades del mercado que el producto puede resolver: usuarios, compañía y competencia.

2. **Definición**

Se determinan perfiles virtuales de los usuarios para construir la estrategia de posicionamiento digital.

3. **Estrategia**

Se construye una estrategia de posicionamiento online, basados en la Atracción, Conversión, Cierre, Referenciación.

4. **Implementación**

Comunicarlo en piezas de mercadeo, prensa y hasta con los usuarios directamente.

5. **Medición**

Definir *KPI's* y un plan que contemple hitos diarios, semanales y mensuales. Así se identificarán aspectos a mejorar de la estrategia constantemente basados en la prueba y error.

Fuente: Elaboración propia

El contenido útil e inteligente que resulta de la estrategia personalizada del Inbound Marketing debería ligarse a un *LEAD* para segmentar y capturar DATA. Aquí destacamos el siguiente modelo.

Modelo propuesto por Salvador e Ikeda

Escucha activa

Reportes sobre lo que dicen los usuarios, los canales digitales y lo que pasa en el sector.

Inteligencia de mercado

Monitorear el comportamiento de la base de datos, frente a estímulos para afinar las innovaciones.

Investigar nuevas técnicas

Tanto para la mejora del bien o servicio ofrecido, como para la estrategia *Inbound* y está dividida en:

a. Segmentación y posicionamiento.

b. Mejora del producto o servicio.

c. Reconocer si el usuario se engancha con la información.

d. Comunicación *B2C* con hitos de la marca para amplificar acciones.

Fuente: Salvador, A., & Ikeda, A., 2014

El *Inbound Marketing*, aunque tiene un manejo lógico, requiere de un equipo digital idóneo que sepa interpretar los mensajes de los usuarios y sus necesidades, así como la importancia del uso adecuado de los *DATA* y los *LEADS*. Además, debe tenerse en cuenta que los resultados nunca serán rígidos, pues el *Inbound* propone acomodarse a los usuarios haciendo la comunicación eficiente. Esto ocurre hasta el punto de que, al encontrar oportunidades de mejora corporativas basadas en los hallazgos y aprendizajes de la metodología, podrá anticiparse a crisis reputacionales o estar en el momento exacto en el que el usuario tenga una demanda, con la posibilidad de que ésta sea creada directamente por una marca o compañía.

Grassroots: el poder de las comunidades organizadas

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

Laura Martínez
Consultora senior del área Asuntos Públicos
en LLORENTE & CUENCA España

Fueron los activistas sudafricanos por los derechos de los discapacitados quienes condensaron en la expresión *Nothing about us without us* el principio que promueve toda campaña de *grassroots*: el derecho de las comunidades a unirse e influir en los asuntos que les afectan en su día a día.

Tan aparentemente rápidos de explicar citando el viejo refrán de «la unión hace la fuerza» y tan complejos de anticipar, organizar, analizar y cuantificar, los *grassroots* están teniendo un protagonismo creciente en los últimos años, captando una atención política y

mediática que, habitualmente, era parcela de acciones de influencia tradicionales. Conocedores de su potencial, compañías como Uber han combinado acciones tradicionales de comunicación, publicidad o lobby con la fuerza colectiva de sus usuarios. Durante 2016, al mismo tiempo que se solicitaba un coche en Nueva York, podía hacerse llegar una petición directamente a su alcalde para la regulación de sus servicios en lo que se llamó el «de Blasio's Uber»[24].

Quienes organizan las campañas de *grassroots* crean las condiciones apropiadas para que los ciudadanos interesados en defender un proyecto tengan las herramientas para encontrarse, unirse, organizarse e influir en la toma de decisiones. Son una práctica frecuentemente utilizada en el entorno anglosajón y creciente a nuestro alrededor, a través de campañas políticas o de ONG. Es conveniente, por tanto, conocer cómo se articulan para saber cuándo una campaña de *grassroots* puede jugar a nuestro favor y visibilizar la licencia social de nuestros proyectos.

Cómo inspirar para la acción

Si bien los movimientos sociales no son algo nuevo, la teoría que acompaña a las campañas de *grassroots* nace, como tantas otras prácticas vinculadas con la gestión de la influencia, en los Estados Unidos, de la mano de dos investigadores de la Universidad de Harvard, Marshall Ganz y Ruth Wageman. Éstos observaron que los programas de voluntariado se organizaban jerárquicamente y por objetivos individuales. No había margen para la interacción, la iniciativa o el liderazgo y, como

24 https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/

consecuencia de este proceso solitario y poco motivador, los voluntarios abandonaban la organización, frustrados por no haber experimentado grandes éxitos ni haberse sentido parte del proyecto. El modelo desarrollado por Ganz y Wageman propone que los miembros de los equipos creen relaciones, asuman parcelas propias del liderazgo, se nutran de experiencias ajenas y las aprovechen como agente motivador e impulsor para el cambio.

La campaña de Obama[25] de 2008 experimentó por primera vez con el sistema Ganz-Wageman durante las primarias en Iowa y Carolina del Sur, organizando, empoderando y movilizando a sus bases en objetivos compartidos. Obama ganó en ambas, mientras que en New Hampshire, donde dirigió una campaña de *marketing* más tradicional, perdió.

Si unimos las fases de una campaña de *grassroots* a la secuencia de motivación de comunidades, observaremos que el objetivo de una campaña es hacer transitar a los ciudadanos de la ignorancia y la desorganización a la satisfacción que produce la celebración de una victoria, por pequeña que ésta sea. Se trata de inspirar hasta que se produzca la acción.

Las fases de una campaña de *grassroots*

1. Planificación

En esta fase, las comunidades están desorganizadas, desunidas y no cuentan con las herramientas para activarse.

25 Vídeo campaña de Obama *Organizing for Action — are you?* Disponible en: https://www.ofa.us/about-ofa/

Es la forma en la que se explica a la gente una campaña, y cómo van a ganarla, la que la engancha al proceso. Por ello, es necesario un conocimiento profundo de las comunidades y de sus motivaciones.

2. Captación

Es en esta fase cuando nuestro proyecto alcanza a la comunidad y comienza a generar interés a través de mensajes con un fuerte componente emocional, y con actividades que propicien la interacción entre comunidades.

3. Organización

En esta fase, se hace visible que lo desorganizado comienza a organizarse. Es esencial una comunicación frecuente con la comunidad, conocer sus opiniones y comentarios, escuchar sus respuestas y actuar sobre ellas. Se establecen sistemas de trabajo por equipos, se ofrecen oportunidades de formación y se conceptualiza el trabajo en tanto que desarrollo de una comunidad, más que como un listado tradicional de asociados o voluntarios.

4. Activación

Es en esta fase cuando se pasa a la acción. Las comunidades tienen herramientas, formación, conocen el objetivo y pueden trabajar con autonomía y liderazgo[26].

5. Celebración y evaluación

La fase de celebración, aunque sea de pequeñas victorias, es necesaria para que las comunidades se sientan

26 https://extranewsfeed.com/grassroots-diplomacy-how-to-make-dissent-stick-faeea80451bb

integradas en el proyecto y perciban satisfacción con unos resultados que los retroalimenten.

Los *grassroots* como acción de *lobby*

Cada vez existe un mayor número de *stakeholders* políticos, de influenciadores y de grupos de interés activos. No es de extrañar que, como muchos tienen acceso al decisor, a los medios y a las redes, los mensajes se diluyan, se pierdan y se olviden. En consecuencia, la movilización de terceros es una práctica habitual en las acciones de *lobby* para dotar de mayor representatividad y legitimidad a un proyecto, elevando determinados *issues* en la agenda política y mediática.

Tradicionalmente, la construcción de alianzas se ha desarrollado en forma de asociación sectorial integrada por miembros corporativos o institucionales que no han registrado movilización de bases o, si la ha habido, ha sido bajo un sistema de comunicación unidireccional en el que se trabaja por grupos estancos y jerarquizados.

Las campañas de *grassroots* también son una forma de movilización de terceros, pero basadas en un modelo organizacional abierto, por el que las bases asumen parcelas de autonomía propias, la información se comparte y se renuncia al control absoluto a cambio de colaboración.

El liderazgo consiste en crear las condiciones apropiadas para que las comunidades interesadas en defender un mismo proyecto tengan las herramientas para encontrarse, unirse, organizarse y actuar. Una vez creadas dichas condiciones, el liderazgo se comparte con las bases, impulsando el poder colectivo de los miembros de la comunidad para provocar un cambio progresivo.

El objetivo de una campaña de *grassroots* debe ser conciso, claro, compartido por todos los miembros y medible a largo plazo. No podemos concebirlo como una acción coyuntural, porque implica un cambio social profundo y lleva aparejado un fuerte componente motivacional.

La asociación de energía eólica irlandesa Wind Energy desarrolló una campaña para impulsar la energía proporcionada por el viento en un país que, pese a sus recursos naturales, importa el 85 % de su energía.

Como en toda campaña tradicional, se crearon mensajes racionales, basados en la creación de empleo, la seguridad o la limpieza de esta energía. Sin embargo, la viralidad se consiguió con un vídeo completamente emocional[27].

Fue Roosevelt quien, para dar por finalizada una reunión, dijo: «Ya me habéis convencido, ahora salid a la calle y presionadme». Es cierto que la movilización social puede elevar determinados *issues* en la agenda política y mediática, pero sus implicaciones técnicas y sociales hacen que debamos ser conscientes de cuándo una campaña de *grassroots* encaja en un proyecto de gestión de la influencia y cuándo no.

Se trata de desarrollar proyectos que depositen la confianza en el poder colectivo de los miembros de la comunidad, en sus experiencias de vida, su sabiduría, competencia y juicio para provocar un cambio progresivo.

27 http://windenergy.ie/

Democracia líquida y tecnología exponencial para transformar el mundo

Ana Lorenzo
Miembro fundador del Clúster
de Innovación Social SIC4Change (España)

Podrían correr ríos de tinta y horas de *scroll* para incluir solo una parte de la historia económico-política en la que se repite la idea de que para lograr una democracia más sólida y transparente es necesaria la participación de la sociedad civil y la rendición de cuentas de sus gobernantes. Nada nuevo bajo el sol.

Lo que sí parece más novedoso son los cambios exponenciales del siglo XXI. La conocida expresión que hoy muchos utilizan para referirse a la vertiginosa realidad cambiante, «modernidad líquida», fue acuñada por Zygmunt Bauman en 1999 para describir la ausencia de forma en un mundo desestructurado, en el que ya no hay seguridad en el empleo, el estado de bienestar

es cada vez más frágil o la globalización difumina la cultura local.

Precisamente de este concepto ha bebido la «democracia líquida» que, entre otros, definió Steven Johnson en su obra *Futuro perfecto* en 2012. El periodista de *The Financial Times* explica cómo internet genera una estructura tecnosocial descentralizada —las famosas redes de pares que ésta crea, como el proyecto Wikipedia— que es capaz de superar lo que él denomina como «el centralismo jerárquico del Estado». La democracia líquida, así, conecta a activistas y emprendedores que buscan soluciones a los retos de la modernidad líquida bajo los principios de igualdad, cooperación y participación.

El nuevo paradigma de la democracia líquida es, por tanto, democratizar la ciudadanía y ciudadanizar la democracia: dar mayor protagonismo a los ciudadanos, reconociéndoles la posibilidad de votar decisiones y realizar propuestas y dotándolos al mismo tiempo del mecanismo para ceder su voto a personas más especializadas o de su confianza.

La uberización de la democracia: la revolución *blockchain* y la participación ciudadana

Igual que Uber está revolucionando los mercados, parece como si la tecnología *blockchain*, además de poner patas arriba sectores económicos como la banca tradicional, también lo estuviera haciendo con la democracia. ¿Pero qué es el *blockchain*? La «cadena de bloques» es un protocolo que capacita a las personas para crear confianza mediante códigos encriptados inteligentes. *Blockchain* permite hacer un registro de operaciones

que se distribuyen y sincronizan entre muchos ordenadores y que no puede alterarse sin consenso.

Si algo va a cambiar esta tecnología, es la forma en la que vamos a participar en la democracia. Expertos como Stefan Junestrand sostienen que el *blockchain* puede mejorar la gestión de la administración pública, permitir la economía colaborativa con mayor seguridad para todas las partes o contribuir a las políticas de sostenibilidad, todo ello en el marco de las *smart cities*. Por su parte, el autor de *La revolución blockchain*, Don Tapscott, revela que con este protocolo se podrán usar los *big data* para los mercados de predicción, por lo que se podrán pronosticar, por ejemplo, las tasas de desempleo que causarán determinadas inversiones públicas. Toda una revolución.

Estas nuevas formas de participación ya existen en muchos lugares. Sin ir más lejos, el Ayuntamiento de Alcobendas va a permitir a sus ciudadanos votar a dónde quieren que se destinen determinadas partidas presupuestarias con tecnología *blockchain*. Otro caso disruptivo es la *app* Sufragium, la mayor comunidad de votaciones, única por su identificación de personas a través de documentos oficiales, cuyo voto está encriptado, y que además permite una comunicación directa entre ciudadanos y ayuntamientos u otros organismos.

Pero, si damos un paso más en la participación, nos encontramos con el país que más democracia electrónica practica, Estonia, donde ya en abril de este año el 30 % de sus ciudadanos votaron a través del móvil en las elecciones generales. Una buena solución ante la baja participación y la desafección política.

Otras iniciativas de participación ciudadana no menos importantes, aunque menos disruptivas en lo

tecnológico, son las consultas públicas que han lanzado en sus respectivas webs varios ministerios del Gobierno de España, como es el caso del Ministerio de Agricultura, para preguntar a sociedad civil y expertos sobre el proyecto de ley que prohibirá las bolsas de plástico en 2020, o el de Industria, para definir las características de convocatorias de grandes proyectos TIC. Con *software* libre han sido lanzadas las plataformas de presupuestos participativos del Ayuntamiento de Madrid, Decide Madrid, enfocadas a canalizar la participación ciudadana sobre tres pilares: la relación con los concejales, la participación en proyectos municipales y el impulso de propuestas ciudadanas; y la del Ayuntamiento de Barcelona, Decidim Barcelona, cuya web combina los foros de debate virtuales con los presenciales.

Tecnología al servicio del bien común: BigData4Good y Apps4Citizens

El premio nobel Tirole explica su teoría de la economía del bien común así: «La economía no está ni al servicio de la propiedad privada y los intereses individuales ni de los que querrían utilizar al Estado para imponer sus valores. La economía está al servicio del bien común para lograr un mundo mejor». Esta misma definición es la que persigue la tecnología con impacto social. Tanto es así que el Clúster de Innovación Social SIC4Change, que pretende transformar la forma en la que se afrontan y resuelven los problemas sociales, en su evento colaborativo BigData4Good identifica posibles usos de *big data* para emprendedores sociales, las ONG o el sector público, como el World Food Program de Naciones Unidas en Pakistán, que registra las entregas de comida y

dinero a cada familia en un *blockchain* público para facilitar el control y la transparencia de la ayuda prestada.

Asimismo, plataformas como Apps4Citizens, que reúnen numerosas iniciativas en su repositorio web, promueven el uso de aplicaciones para la participación ciudadana. Éste es el caso de JoinIn, la primera *app* de ciudadanía colaborativa que permite crear iniciativas solidarias o unirse a otras ya existentes. O RefAid, una *app* de ayuda a personas refugiadas y migrantes que contribuye a coordinar la labor humanitaria.

Esto es solo una muestra sobre cómo se pueden aplicar las tecnologías exponenciales para resolver los grandes retos de la humanidad. Porque, como sostiene Peter Diamandis, fundador de Singularity University, «los mayores desafíos globales son precisamente las mayores oportunidades de negocio», lo cual genera un enorme valor compartido para la sociedad.

ASUNTOS PÚBLICOS

Efecto Doria: el impacto de la comunicación en la gestión de una ciudad

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación de S/A LLORENTE & CUENCA

Thyago Mathias
Director en S/A LLORENTE & CUENCA

En mayo de 2016, una encuesta realizada entre las principales economías del mundo y elaborada por la ONG alemana GfK Verein[28] destacó que Brasil es el país cuyos ciudadanos menos confían en sus políticos, empatado con España y Francia. Al igual que los españoles, solo el 6 % de los brasileros admitió confiar en la clase política. En el caso de los alcaldes, el resultado alcanzó un escaso 10 % de confianza entre los brasileros.

En el último año, los escándalos de corrupción en Brasil enmarcados en el proceso judicial conocido como

28 Jamil Chade, «Brasileiro é quem menos confia em político, diz pesquisa mundial», en *Estadão*, 11 de mayo de 2016. Disponible en: http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-quem-menos-confia-em-politico--diz-pesquisa-mundial,10000050380

Lava-Jato no han servido para mejorar esta percepción. Al contrario, la han empeorado.

Exministros, exgobernadores, exsecretarios, así como excongresistas y empresarios, se encuentran hoy en la cárcel y se enfrentan a procesos y penas de larga duración.

Para dar un ejemplo sencillo, recientemente cinco de los seis miembros del Tribunal de Cuentas de Río de Janeiro (encargado de revisar los gastos del Estado) fueron acusados (y aprehendidos) de recibir propinas en el desarrollo de sus funciones. Un hecho sin precedentes que prácticamente dejó al estado de Río sin revisores de cuentas, paralizando el funcionamiento de la maquinaria administrativa.

En un escenario como éste, ¿cómo es posible que João Doria, el alcalde de la mayor y más importante ciudad del país, tenga, cien días después de asumir el cargo, una popularidad récord que supera la de todos sus antecesores?

Según una encuesta del diario *Folha de São Paulo*, evaluando los cien primeros días del alcalde[29], el 43 % de los paulistanos considera la gestión de Doria buena o muy buena. Algo nunca antes visto en ningún alcalde de la ciudad.

El presente artículo no es una evaluación de la gestión del alcalde João Doria ni del cumplimiento de su Plan de gobierno. Es una breve aproximación a algunas de las claves de cómo el uso de la comunicación ha permitido al actual alcalde gestionar su reputación y mantener un diálogo directo con la sociedad.

29 Giba Bergamim, «Em três meses, Doria tem aprovação recorde, mas 20 % já o rejeitam em SP», en *Folha de São Paulo*, 8 de abril de 2017. http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1873919-em-tres-meses-doria-tem-aprovacao-recorde-mas-20-ja-o-rejeitam-em-sp.shtml

La política de la narrativa y no solo la de los mensajes

Contra todo pronóstico, João Doria fue elegido alcalde de São Paulo en el primer turno con el 53 % de los votos. Ninguna encuesta logró vaticinar una victoria tan rotunda.

La candidatura de Doria a la alcaldía de São Paulo representó la primera vez que éste se presentaba a unas elecciones. Un debutante en la política, más conocido por su faceta como periodista y uno de los empresarios más ricos de la ciudad, siendo fundador y presidente del Grupo Lide, dedicado al *networking* empresarial de alto nivel.

Al margen de las cuestiones coyunturales (no menos importantes) de su llegada a la alcaldía, más que la suerte del principiante, dos de los factores clave del proceso que Doria ha llevado a cabo en sus primeros cien días de Gobierno han sido el presentarse como un gestor, más que como un político, y hacer un uso eficiente de la comunicación para transmitir esta narrativa.

Al igual que en casos similares como el de Barack Obama en los Estados Unidos, la primera alcaldía de Antanas Mockus en Bogotá, Justin Trudeau en Canadá o José Mujica en Uruguay, la fuerza de Doria no viene de crear un mensaje clave —«soy un gestor y no un político»—, sino de construir y ejecutar una narrativa de gobierno alrededor de ese concepto.

Y la comunicación de esa narrativa debe ser efectiva y eficiente, pues trae consigo una carga de gestión muy alta.

Las claves del *storytelling*

Como bien sugiere el profesor Fernando Schüler[30], Doria ha logrado «hacer de la comunicación un instrumento de gobernabilidad». Y solo esto bastaría para explicar buena parte de su popularidad. Pero, ¿cómo lo ha hecho?

1. Definiendo al personaje de esta narrativa

El personaje se llama João Doria, un *workaholic* que duerme tres horas por día y tiene una agenda repleta desde las siete de la mañana. No descansa ni los fines de semana y obliga a su equipo a mantener ese ritmo. Es enemigo de las reuniones largas y estableció multas para los secretarios que llegaran tarde a sus convocatorias.

A diferencia de otros alcaldes, Doria dedica buena parte de su tiempo a estar fuera del gabinete: una visita sorpresa a un hospital, limpiar una calle vestido como empleado de la limpieza municipal o usar una silla de ruedas para demostrar la poca accesibilidad de los andenes. También se ha dedicado a pintar muros de gris en una cruzada contra los grafitis en la ciudad y a hacer un recorrido en autobús como hacen diariamente millones de trabajadores paulistanos.

En esta narrativa, el alcalde es el héroe construido en contraposición a los villanos de sus antecesores, la burocracia y todo aquello que representa una gestión poco eficiente de la ciudad. De esta manera, el alcalde

30 Fernando Schüler, «João Doria, o prefeito espectáculo», en *Época*, 2 de abril de 2017. Disponible en: http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/04/joao-doria-o-prefeito-espetaculo.html

genera empatía con su comunidad —¿todo Brasil?[31]—, creando un vínculo emocional (positivo o negativo).

Este alcalde ha personificado a actores que conviven en el día a día de la ciudad. No es la figura que besa a niños o corta cintas; es el personaje que se muestra en roles de gestión y de acción.

En una de sus primeras acciones de Gobierno, Doria declaró la guerra a los grafitis de la ciudad, pintando de gris los muros de importantes avenidas y llevándose por delante obras de arte urbano de artistas de la talla de Os Gemeos, por ejemplo. En una entrevista reciente, el alcalde reconoció estar arrepentido de la medida, al no haber separado los grafitis artísticos del vandalismo urbano[32]. De esta forma, añadió un elemento más a su personaje, la humanidad. ¿El alcalde que se equivoca y lo reconoce?

2. Convirtiendo los detalles en historias

Las historias dentro de las narrativas son esenciales para mantener atento al público. Y muchas veces estas historias surgen de pequeños detalles. Basta citar dos ejemplos: El primero se refiere a la norma publicada en la que el alcalde decretó la extinción del tratamiento formal a los empleados de la alcaldía. Ya no se usará el «ilustrísimo o excelentísimo», solo el término señor o señora. «Llámenme apenas alcalde o João Trabajador», anunció en su página de Facebook. Un modelo que, por cierto, tomó después de ver el tratamiento informal

31 Según el diputado federal Heráclito Fortes, muchas personas en el interior de Piauí (nordeste de Brasil) le preguntan constantemente por «ese tal Doria» del que todos hablan tan bien. «João Doria comemora popularidade no Nordeste», en *Revista Examen,* 12 de marzo de 2017. Disponible en: http://exame.abril.com.br/brasil/joao-doria-comemora-popularidade-no-nordeste/

32 «Doria se arrepende e diz que avaliou mal os episódios dos grafites da 23 de Maio», en *Revista Forum*, 7 de abril de 2017. Disponible en: http://www.revistaforum.com.br/2017/04/07/doria-se-arrepende-e-diz-que-avaliou-mal-o-episodio-dos-grafites-da-23-de-maio/

empleado en la alcaldía de Horacio Larreta, en Buenos Aires (otro empresario-político).

El segundo ejemplo fue la suspensión de la impresión del *Diario Oficial* de la ciudad. Dentro de todo el presupuesto de una alcaldía, éste era un gasto mínimo, pero, en época de crisis, estos detalles se convierten en historias que calan entre la opinión pública, de la misma forma que lo hizo el que vendiera los coches oficiales de la alcaldía o que recortara los gastos.

En cualquier narrativa, uno de los desafíos más complicados es mantener la atención del público a lo largo del tiempo. El uso de los detalles como fuente de historias constantes ayuda a mantener esta tensión.

3. Creando escenarios con los que el público se siente identificado

Otro aspecto importante de un buen *storytelling* es lograr que el público se identifique con momentos de la trama y con los escenarios.

Una de las banderas del gobierno de Doria ha sido la necesidad de generar más acuerdos con empresas privadas. Esta idea no es nueva y remite, obviamente, a escenarios como el de las privatizaciones. No es que éste no sea uno de los objetivos del Plan de gobierno de Doria, pero sin duda es una faceta que genera tensiones entre el público. Así, el *storytelling* del alcalde se remite, primero, a generar una conexión emocional con el público. Una muestra de esto es el acuerdo firmado con McDonald's para emplear a habitantes de la calle[33]. El proyecto piloto contempla una capacitación

33 «Doria faz parceria com MacDonald's para empregar moradores de rua», en *Estado de S. Paulo*, 17 de marzo de 2017. Disponible en: http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-faz-parceria-com-mcdonalds-para-empregar-cem-moradores-de-rua,70001703285.

emocional de cuarenta horas con el fin de recuperar la autoestima y la confianza de las personas que viven en las calles de São Paulo.

La integración de la iniciativa privada en la gestión de la ciudad se consiguió incluyéndola en escenarios con los que los ciudadanos se identifican. Según el alcalde, se han generado más de cinco mil empleos con iniciativas similares a las mencionadas.

4. Apelando al humor

A finales de marzo, Amazon lanzó una campaña publicitaria de su lector Kindle en la que se mostraban fragmentos de historias proyectados sobre los muros grises pintados por Doria en su guerra contra los grafiteros. «Cubrimos el gris con historias», decía el anuncio al final[34].

Doria, siguiendo el formato del anuncio (vídeo en redes sociales), y en clave de humor, respondió al anuncio grabando un vídeo que publicó en sus redes y dejando un mensaje a la compañía americana: «Si a Amazon le gusta tanto São Paulo, le gusta tanto Brasil, que ayude a nuestra ciudad, que ayude a quien lo necesite para hacer esta ciudad una ciudad más feliz»[35].

De inmediato, dos empresas dieron respuesta. Saraiva, una importante cadena de librerías del país, mostró su disponibilidad, desde sus redes sociales, para hacer proyectos conjuntos. Kabum, una tienda *online* de artículos electrónicos, también anunció una donación de ordenadores y *tablets*. En su página de Facebook, Amazon no se quedó atrás y también anunció

34 Véase anuncio en: https://www.youtube.com/watch?v=yiAfYd6zrCY
35 Véase vídeo en: https://www.youtube.com/watch?v=0h6hMlos17w

la donación de lectores Kindle y libros gratuitos para las escuelas.

Con humor y vía redes sociales, los paulistanos pudieron ver cómo su alcalde dio la vuelta a una campaña que era una clara crítica a su gestión.

5. (*Last but not least*), usando el transmedia y la interacción

Muchas de las historias o anécdotas anteriormente mencionadas serían poco conocidas si no estuvieran entretejidas en una estrategia de redes sociales que ha permitido al alcalde llegar a más personas y usar diferentes formatos.

Tras cien días de Gobierno, el alcalde suma más de dos millones de *likes* en Facebook y más de trescientos mil seguidores en Twitter. Doria ha optado por una estrategia de diálogo directo con los ciudadanos vía redes sociales, usando texto, fotos y vídeos.

En sus primeros tres meses, ha publicado más de 145 vídeos en Facebook. Su *post* sobre su visita a McDonald's (en el marco del proyecto anteriormente citado) ha superado ya los seis millones de visualizaciones. Nada mal para un... ¿alcalde?

Esta estrategia de canales 2.0 en la que priman los vídeos donde mira fijamente a la cámara y conversa con el público ha sido clave en la viralización de su narrativa.

Según un estudio encargado por la *Revista Examen*, el 55 % de los paulistanos reconoce que Doria es un alcalde más próximo de los ciudadanos que sus antecesores[36].

Al comienzo de las elecciones, el perfil de Doria era el de un empresario de éxito, de élite y rico, distante del ciudadano común y de las necesidades de la ciudad.

36 «O que explica o sucesso de João Doria nas Redes Sociais», en *Revista Examen*, 11 de abril de 2017. Disponible en: http://exame.abril.com.br/brasil/o-que-esta-por-tras-do-sucesso-de-doria-nas-redes-sociais/

Una buena narrativa y una buena estrategia de redes han contribuido a revertir esta imagen.

Algunos especialistas también destacan como un acierto el hecho de que el alcalde haya mantenido sus canales personales en las redes y no los haya sustituido al convertirse en alcalde de la ciudad. Él financia directamente (de su bolsillo) la gestión de sus canales personales y eso lo aproxima aún más al público[37].

La comunicación, una herramienta de gestión

Un periodista como Doria reconoció desde el inicio el papel que la comunicación puede (y debe) tener en la gestión de una ciudad, tal y como sucede en las compañías.

Su alta popularidad lo ha llevado a ser considerado como una opción para la carrera presidencial de 2018. Algo que él, de momento, descarta.

No obstante, de su agenda estructural de 118 promesas hechas al inicio del mandato, se ha avanzado poco. Y, al margen de su buena imagen, el índice de personas que lo consideran un mal alcalde pasó de 13 % a 20 % en los últimos tres meses. Como sucede en las compañías, una buena comunicación no quiere decir, necesariamente, que los resultados de la gestión sean buenos.

La comunicación no debe ser interpretada como un ejercicio de propaganda o la venta de un producto (sea bueno o malo) y sí como una herramienta de gestión que, bien utilizada, permite abrir canales de diálogo con la sociedad y transmitir una narrativa que aproxime a los gestores de los ciudadanos.

37 Según Átila Francucci, director de creación de la campaña de João Doria, esta estrategia de canales personales hace que «las personas acompañen su día a día como gestor. Esto es algo que nadie había hecho antes: tener una inmensa exposición personal», en *Revista Examen*, 11 de abril de 2017.

La comunicación bien implementada ayuda a generar la confianza y la transparencia necesaria entre gobernantes y gobernados, y a identificar territorios de conversación entre personas para discutir ideas y proyectos. La comunicación clara, constante y bien estructurada es una herramienta clave en la gestión.

En el fondo, la comunicación es la que ayuda a construir y transmitir el *storytelling* básico para un gestor. Los resultados de gobierno al final del mandato son los que, en última instancia, determinan si la narrativa creada es una historia creíble con final feliz o un *blockbuster* más de fin de semana.

De momento, la manera en la que el acalde de São Paulo está gestionando su comunicación y su reputación es algo que vale la pena seguir de cerca. Muy de cerca.

El populismo en América Latina, un movimiento más vivo que nunca

Artículo presentado por:

Luisa García
Socia y COO para América Latina de LLORENTE & CUENCA

Claudio Vallejo
Director senior Latam Desk Europe en LLORENTE & CUENCA

América Latina se prepara para vivir en los próximos meses un calendario electoral intenso y determinante para el futuro del continente. A la espera de lo que suceda en Venezuela, de aquí a finales de 2018 Chile, Honduras, Costa Rica, Paraguay, Colombia, México y Brasil celebran elecciones presidenciales. En este escenario político, el populismo, en contra de lo que pudiera parecer, está más vivo que nunca.

Más allá de sus desplazamientos ideológicos pendulares por Europa o América, el populismo empieza a

generar fórmulas similares de liderazgo allá donde surge. A los nuevos líderes populistas los une el carisma, el autoritarismo, la incorrección política o la metonimia, el tomar su parte como el todo, al igual que comparten aversión por los matices, el maniqueísmo, un rechazo visceral a una clase política que consideran mera mafia del poder o la asombrosa capacidad de capitalizar en beneficio propio todo tipo de votos de castigo.

El nuevo populismo de América Latina

Los diferentes resultados electorales que se han ido dando desde 2015 han provocado que se extienda la percepción de que el populismo y los movimientos populista-demagógicos, de uno y otro signo, en auge en Europa y los Estados Unidos (Donald Trump, Marine Le Pen, Podemos, Syriza...) se encuentran en fase de retraimiento en Latinoamérica. Los comicios latinoamericanos que se han ido desarrollando desde hace dos años, más allá de las especificidades propias de cada nación, parecerían mostrar y confirmar ese reflujo.

A raíz de la victoria de Mauricio Macri en 2015 frente al kirchnerismo, esta idea de retirada populista ya era sostenida por el académico italiano Loris Zanatta, quien en el diario *La Nación* afirmaba: «Ahora que el ciclo económico favorable se ha quedado atrás, las economías abiertas de la Alianza del Pacífico están demostrando, en general, ser más robustas y dinámicas que las economías nacionalistas y autárquicas de los países que bordean el Atlántico. Entonces, para entender el nuevo clima que, según algunos indicios, parecería abrirse paso en América Latina, mejor es utilizar como parámetro la naturaleza de los regímenes políticos. Al hacerlo, se verá que el amplio apoyo de que han disfrutado hasta

ahora los regímenes populistas se está desinflando y que está creciendo la demanda de democracias normales, sin adjetivos»[38].

Sin embargo, como se va a intentar demostrar en las páginas siguientes, hablar del fin del populismo en Latinoamérica es más bien un espejismo y una falsa percepción. Entendemos aquí populismo como una forma de interpretar el juego político en la que los populistas reclaman para sí la total representación de un «pueblo» formado tan solo por los partidarios del líder populista, mientras que la oposición carece de legitimidad y es equiparada a la antipatria[39]. Este planteamiento, lejos de estar en decadencia en América Latina, sigue muy presente, ahora enarbolado no solo por partidos, movimientos y liderazgos relacionados con el «socialismo del siglo XXI», sino también por fuerzas que se posicionan a la derecha del espectro político y que ahora tienen mayores opciones de ganar elecciones o de lograr incidencia electoral.

Efectivamente, los mimbres con los que se teje el populismo latinoamericano son persistentes y tienen continuidad en la actual coyuntura regional. De hecho, existen claras señales de que están emergiendo nuevas formas y liderazgos populistas al calor del desgaste que sufren determinados gobiernos, así como a causa de la desaceleración y la desafección creciente hacia unos estados ineficientes e ineficaces que no canalizan adecuadamente las necesidades de las crecientes clases medias, que se sienten defraudadas.

38 Loris Zanatta, «Se desinflan los populismos de la región», en *La Nación*, 10 de noviembre de 2015. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1843963-se-desinflan-los-populismos-de-america-latina

39 Jan-Werner Müller, *What Is Populism?*, University of Pennsylvania Press, 2016.

Calendario electoral de América Latina

Fuente: http://www.celag.org/calendario-electoral-de-america-latina-2016-2017-2018/

Estos nuevos populismos, nacidos, en su inmensa mayoría, al margen del «socialismo del siglo XXI», siguen teniendo una fuerte carga de autoritarismo, apuestan por el proteccionismo, por liderazgos carismáticos y por rechazar las instituciones y la institucionalidad. Como subraya el politólogo Andrés Malamud: «El populismo promueve la relación directa entre el líder y las masas. Para eludir los parlamentos y los partidos, los líderes populistas construyen una antinomia y se paran de un lado: el del pueblo. El nombre genérico del populismo es maniqueísmo. Más que las instituciones o las élites, el enemigo del populismo son los matices»[40].

En definitiva, vamos a tener ocasión de comprobar cómo la derrota del kirchnerismo en Argentina, del chavismo en las legislativas o las dificultades del correísmo para conservar el poder en Ecuador no suponen ningún tipo de final del populismo latinoamericano. Todo lo contrario, como ya adelantara el investigador principal del Real Instituto Elcano Carlos Malamud: «En esta nueva ola habrá nuevos tipos de populismo, aunque de diferente signo al que predominó desde 1998 y con gran pujanza hasta el fallecimiento de Hugo Chávez en marzo de 2013»[41]. En las siguientes páginas, se va a analizar el cambio de ciclo político que vive la región y cómo, junto a las alternativas de centroderecha —en auge— y de centroizquierda —debilitadas—, empieza a asomar otro tipo de propuestas de corte «populista de derechas», a la vez que sobreviven restos del naufragio del «socialismo del siglo XXI», el populismo de izquierdas.

40 Andrés Malamud, «Un mal momento para salir del populismo», en *La Nación*, 10 de febrero de 2017. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1983269-un-mal-momento-para-salir-del-populismo

41 Carlos Malamud, *El populismo y la nueva coyuntura política en América Latina* [en línea], Real Instituto Elcano. Disponible en: http://www.blog.rielcano.org/populismo-y-nueva-coyuntura-politica-en-america-latina/

Las etapas del populismo en América Latina

En América Latina, el populismo ha demostrado tener, históricamente, gran capacidad de resistencia y habilidad para ir mutando a lo largo de los siglos XX y XXI. Susanne Gratius ya describió cómo existió un primer populismo, «el clásico», el de los años 30 y 40 (Juan Domingo Perón o Getulio Vargas). Resurgió, cuando muchos analistas, expertos y académicos lo daban por muerto, en forma de populismo neoliberal en los años 90 (Carlos Menem, Alberto Fujimori o Abdalá Bucaram), para desembocar la pasada década en el «nuevo populismo», ya en forma de «socialismo del siglo XXI», cuyo principal referente fue Hugo Chávez. De esta forma, el populismo ha ido mostrando su capacidad de resistencia a desaparecer, madurando en terrenos apropiados: las crisis políticas e institucionales, así como las crisis económicas y sociales, que acaban siendo excelentes caldos de cultivo, ideales para que germinen, crezcan, se desarrollen e incluso muten.

Algunos de los nuevos ejemplos populistas a escala mundial (Donald Trump, el populismo ultraderechista de Marine Le Pen o el populismo de izquierdas de Podemos) no pueden explicarse sin las crisis previas (políticas y socioeconómicas) por las que han atravesado esos países. De igual forma, la crisis de los años 30 y los cambios en el modelo social (urbanización) y económico (industrialización) se encuentran detrás de fenómenos como el peronismo en Argentina o el varguismo en Brasil. La actual crisis, de proporciones estructurales, que arrancó en 2008, es el trasfondo que explica la emergencia de los ejemplos populistas citados anteriormente, así como los de Aurora Dorada o Alexis Tsipras —al menos hasta que llegó a la presidencia— en Grecia.

El discurso populista, simple, directo y fácil de entender, construido por dirigentes de hábil oratoria, suele ser efectivo porque dice en alto lo que muchos piensan en bajo. No apela a la reflexión y al análisis, sino a los instintos; canaliza, y fomenta, la rabia y el rencor social acumulados. Y en América Latina existe un caldo de cultivo que favorece tales fuerzas: el de la desafección e insatisfacción ciudadana con un Estado ineficiente y un sistema de partidos que no articula adecuadamente las demandas y que está bajo la sombra de la corrupción. Una ciudadanía que ha progresado socialmente, pero que, con el bajo crecimiento económico actual, teme perder el terreno ganado al dejar de integrarse plenamente en la emergente clase media.

El populismo puede parecer extinguido (en América Latina ocurrió en los 60 y 70) o en retroceso (en la actualidad en Latinoamérica), pero contiene un mensaje que acaba regresando por los resquicios que dejan las crisis cíclicas y los cambios socioeconómicos traumáticos. Tras la crisis de los 80 (la Década Perdida), surgieron los «neopopulismos» de Menem o Fujimori; tras la Media Década Perdida (1997-2002), aparecieron el chavismo y los «socialistas del siglo XXI». Ahora, como apunta Emili J. Blasco: «Existe un cambio de coyuntura económica que se ve plasmado en cambios políticos. Esto no quiere decir que se vaya a trasladar a todos los países. Unos gobiernos pasarán malos momentos y otros serán efectivamente barridos, aunque de momento no creo que veamos el fin del populismo»[42].

42 Emili J. Blasco, «El populismo entra en vía muerta en el continente», en *ABC*, 8 de diciembre de 2015. Disponible en: http://www.abc.es/internacional/abci-populismo-entra-muerta-201512080239_noticia.html

El aparente reflujo populista en América Latina

La derrota del kirchnerismo en las presidenciales de Argentina de 2015, la del chavismo en las legislativas en Venezuela ese mismo año y la de Evo Morales en el referéndum de Bolivia empezaron a crear esa falsa sensación, la de que el populismo se encontraba, y se encuentra, en decadencia en una región donde la mayoría de las elecciones está trayendo derrotas de gobiernos cercanos o vinculados al «socialismo del siglo XXI». Las dificultades crecientes del Gobierno de Nicolás Maduro en Venezuela desde 2016 o la ajustada victoria de Lenín Moreno en Ecuador en 2017 no han hecho sino confirmar esta sensación, más allá de que se haya producido la abrumadora reelección de Daniel Ortega en Nicaragua.

En realidad, lo que está aconteciendo en el panorama político latinoamericano es la cuesta abajo de una cierta forma de gobernar. En 2015, la victoria de Mauricio Macri frente al peronista Daniel Scioli empezó a abrir una nueva etapa en la región, marcada por el arribo de gobiernos de centroderecha. La victoria de Jimmy Morales frente a la «socialdemócrata» Sandra Torres en Guatemala y el triunfo en las legislativas venezolanas de la Mesa de Unidad Democrática ante el Partido Socialista Unido de Venezuela, PSUV, no hicieron sino reforzar esta idea.

Como apunta el politólogo Steven Levitsky: «El retroceso [...] tiene dos causas principales. El primero es el desgaste natural después de haber gobernado por tres o cuatro periodos presidenciales [...]. Después de tres periodos, los gobiernos pierden los reflejos políticos; se distancian de la gente y, muchas veces, crece la corrupción. Aun cuando no son muy corruptos (como en el caso de la Concertación en Chile), la gente se cansa.

Tarde o temprano, el desgaste afecta a todos los gobiernos. Doce años (Argentina) o trece años (Brasil) en el poder es mucho. Nada es permanente en la democracia. Nadie gobierna para siempre»[43].

Resultados elecciones 2015-2017

AÑO	VICTORIAS OPOSITORAS	VICTORIAS OFICIALISTAS
2015	ARGENTINA (PRESIDENCIALES) GUATEMALA (PRESIDENCIALES) VENEZUELA (LEGISLATIVAS)	
2016	BOLIVIA (REFERÉNDUM) PERÚ (PRESIDENCIALES) COLOMBIA (REFERÉNDUM) CHILE (LOCALES) BRASIL (LOCALES) MÉXICO (LOCALES)	REPÚBLICA DOMINICANA (PRESIDENCIALES) NICARAGUA (PRESIDENCIALES)
2017		ECUADOR (PRESIDENCIALES)

Fuente: elaboración propia

El populismo, en su versión adscrita al «socialismo del siglo XXI», está atravesando un claro retroceso, mucho más marcado a partir de 2013, tras haber experimentado indudables progresos desde 2005. Hugo Chávez estuvo durante seis años (1999-2005) muy solo en América Latina, más allá de su alianza con la Cuba de Fidel Castro. A mediados de la pasada década, el proyecto chavista empezó a ganar aliados en la región: Evo Morales en Bolivia en 2005, Daniel Ortega en Nicaragua en 2006 y Rafael Correa en Ecuador en 2007. Hasta 2009, esa propuesta antiimperialista y antineoliberal de Chávez (plasmada en el ALBA, en Petrocaribe, etcétera) siguió expandiéndose, con nuevos aliados como Manuel Zelaya en Honduras o Fernando Lugo en Paraguay. Además,

43 Steven Levitsky, «¿El fin del giro a la izquierda», en *Confidencial*, 7 de abril de 2015. Disponible en: http://www.confidencial.com.ni/archivos/articulo/21384/iquest-el-fin-del-giro-a-la-izquierdan

contaba con la comprensión de Lula da Silva en Brasil y con la cercanía de la Argentina kirchnerista.

Las últimas derrotas, o claros retrocesos, indican el inicio del declive de este tipo de alternativas, frente al giro o predominio de los partidos, movimientos y líderes de centroderecha y la emergencia de otra clase de liderazgos demagógicos y populistas ahora ajenos a la tendencia adscrita al «socialismo del siglo XXI». Unos nuevos populistas que, como describe Flavia Freidenberg en su estudio ya clásico *La tentación populista*, reúnen una serie de características muy marcadas: «El populismo [es] un "estilo de liderazgo" que se caracteriza por la relación directa, personalista y paternalista entre líder-seguidor, en la que el líder no reconoce mediaciones organizativas o institucionales, habla en nombre del pueblo y potencia discursivamente la oposición de éste con "los otros"; donde los seguidores están convencidos de las cualidades extraordinarias del líder y creen que gracias a ellas y/o al intercambio clientelar que tienen con él (tanto material como simbólico) conseguirán mejorar su situación personal o la de su entorno»[44].

El populismo vinculado al «socialismo del siglo XXI» puede haber frenado su expansión o estar en la actualidad en retroceso, pero el populismo en general, el ahora emergente adscrito a posiciones más unidas a planteamientos de la derecha del espectro político, tiene ante sí oportunidades óptimas para desarrollarse, ya que las condiciones políticas y socioeconómicas que explicaron el anterior auge populista (el de la pasada década) se siguen dando, de una forma u otra, en la actual

44 Flavia Freidenberg, «¿Qué es el populismo? Enfoques de estilo y una nueva propuesta de definición como un estilo de liderazgo», en Flavia Freidenberg, *El populismo en Latinoamérica: teoría, historia y valores*, Instituto de Iberoamérica, Universidad de Salamanca, 2012. Disponible en: https://www.sintesis.com/data/indices/9788497564823.pdf.

coyuntura. El catedrático de la Universidad de Salamanca Manuel Alcántara recuerda que el éxito del chavismo y de otros movimientos de esas características se debió a la existencia de factores que coadyuvaron a su triunfo. Al igual que entre finales de los 90 y mediados de la primera década del siglo XX, en la actualidad América Latina sigue marcada por algunas de esas deficiencias que alimentaron —y continúan alimentando— un nuevo renacimiento de los diferentes tipos de populismos.

La sistematización populista según Alcántara

1. Desafección política

En palabras del catedrático salmanticense, en el arranque del nuevo milenio, América Latina padecía una «severa crisis en el sistema de representación política, traducida no solo en la pérdida de confianza de la sociedad en los partidos políticos, y de repudio hacia ellos, sino también respecto a los políticos profesionales tradicionales»[45].

De forma similar, en la actualidad, se asiste a un alejamiento entre representantes y representados: fuerte desconfianza hacia la clase política, descreimiento hacia los partidos y las vías de participación tradicionales, así como escasa confianza en los gobiernos. Como para el caso de México señala José Woldenberg, profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM: «Como nunca antes, veo a la gente con muy poca esperanza. Da la impresión de que para muchos el deber

45 Manuel Alcántara Sáez, «América Latina después de Chávez», en *CIDOB*, n.º 38, mayo de 2013. Disponible en: https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez.

cívico se acaba al emitir el sufragio [...]. Claro, tenemos un déficit de ciudadanía como país. Muy pocos ciudadanos mexicanos participan de manera regular en una organización, sea de derechos humanos, de observación electoral, de defensa del medio ambiente, es solo una minoría»[46].

De hecho, según un estudio de la consultora chilena Latinobarómetro[47], solo en torno al 40 % de la población latinoamericana se muestra satisfecha con la calidad democrática de sus respectivos países. Es lo que el politólogo francés Pierre Rosanvallon describe como un *malaise* democrático, caracterizado por la creciente pérdida de importancia de las elecciones, la menor centralidad del poder administrativo (y sus políticas públicas) y la falta de vínculo con los funcionarios públicos y las instituciones.

2. Dudas en el modelo

Si bien la región no atraviesa por una aguda crisis económica como durante la Media Década Perdida (1998-2003), los actuales efectos de la desaceleración y la ralentización han puesto en duda el modelo «petrolero-exportador donde la clase política había usufructuado los canales de distribución rentista»[48].

La Media Década Perdida engendró la tercera oleada populista («el nuevo populismo»), y el actual estancamiento que padece la región crea el caldo de cultivo (in-

46 Miguel de la Vega, «Entrevista a José Woldenberg», en *Reforma. Revista R*, 31 de mayo de 2015. Disponible en: http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=552435&md5=caddabadf328cb86b21622705e4e8631&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe.

47 Opinión Pública Latinoamericana: http://www.latinobarometro.org/lat.jsp

48 Manuel Alcantara Saéz, «América Latina después de Chávez», en *CIBOD*, n.º 38, mayo de 2013. Disponible en: https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez

satisfacción con un estado ineficiente y una economía estancada que ofrece menos oportunidades de mejora social) para que se produzca una nueva oleada populista ahora situada en la derecha del espectro político.

3. Creciente brecha social

Alcántara señala que, tras la Media Década Perdida, «se hacía presente un severo conflicto en el modo de articular las relaciones entre la economía y la sociedad, así como en el papel asignado al Estado en las mismas»[49]. En la presente coyuntura, las movilizaciones sociales protagonizadas por la clase media emergente (las que han tenido lugar en Chile, Brasil o Guatemala) presionan para conseguir estados más eficaces y efectivos que canalicen sus demandas hacia mejores servicios públicos (transporte, seguridad, educación y salud) y mayor transparencia.

4. Reformas decepcionantes

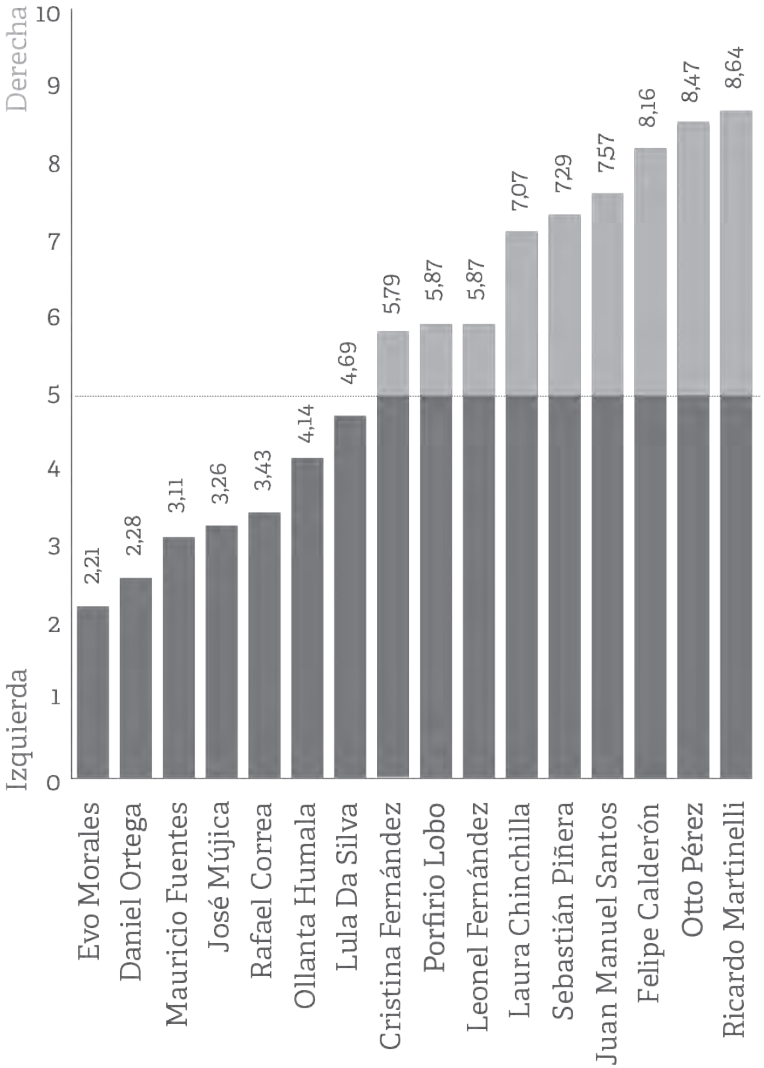
Hace dos décadas, «se registraba —sigue Alcántara— el fracaso a la hora no solo de disminuir la enorme desigualdad existente, sino de la profundización de la misma, en parte por los decepcionantes resultados de la aplicación del modelo de reformas estructurales auspiciado por organismos financieros internacionales»[50].

En la actualidad, la ralentización pone en peligro el estatus social y el terreno avanzado no solo en disminución de la pobreza y la desigualdad, sino también en cuanto a la consolidación de las clases medias: los sectores más vulnerables de esas clases medias corren

49 Ibídem.
50 Ibídem.

el peligro de experimentar un retroceso social ante el magro crecimiento económico.

Ubicación ideológica de presidentes



Fuente: PELA (1994-2015), citado en Alcántara Sáez, Manuel, «América Latina después de Chávez», en *CIBOD*, n.º 38, mayo de 2013.

Todo este contexto es el que explica la pervivencia, actual y a futuro, del populismo, aunque se presente bajo otras formas y con diferentes características. De hecho, en la actual coyuntura conviven en la región alternativas emergentes de centroderecha (Mauricio Macri en Argentina), partidos y coaliciones de centroizquierda (el Gobierno de Nueva Mayoría en el Chile de Michelle Bachelet) y dos tipos de movimientos de corte populista.

Pervivencia de los movimientos y liderazgos del «nuevo populismo»

Junto con gobiernos nacidos en la década pasada al calor del auge del chavismo, si bien con sus propias características y peculiaridades (Evo Morales en Bolivia, Daniel Ortega en Nicaragua o Rafael Correa en Ecuador), perviven fuerzas que claramente recogen lo que ha sido la tradición populista más reciente. Es el caso del kirchnerismo en Argentina, representado por la expresidenta Cristina Kirchner, quien aspira a convertirse en senadora en 2017 y así pavimentar su regreso a la Casa Rosada en 2019; o es la situación también del liderazgo del mexicano Andrés Manuel López Obrador (AMLO). Se trata de los restos de lo que Susanne Gratius definió como la tercera oleada populista o «nuevo populismo», hegemónico durante la década pasada.

AMLO, uno de los favoritos para ganar las elecciones presidenciales mexicanas en 2018, despliega un discurso demagógico que contiene, en sí mismo, las características de este tipo de populismos. Por ejemplo, la presentación maniquea de una realidad dividida permanentemente entre buenos y malos, como cuando señala y acusa de corrupción a la clase política tradicional: «Todos ellos le han dado la espalda a nuestro

movimiento, y adelanto: vienen nuevas traiciones, porque la traición siempre se hace acompañar de otras, nunca llega sola, pero los que traicionan son los politiqueros, los corruptos, no la gente, no el pueblo».

El discurso lopezobradorista se apoya en la creación de un enemigo común y fácilmente identificable: la «mafia del poder» (los partidos tradicionales y la clase política). Una mafia que ha traicionado al pueblo, creación mitificada y símbolo de la pureza republicana, de quien el líder (en este caso, AMLO) es su representante y encarnación. Tras la cita electoral en Edomez del pasado junio, López Obrador ha visto reforzada su condición de favorito para los comicios del año que viene.

AMLO y los tres pilares

La preeminencia de López Obrador se apoya en tres pilares que reflejan las características de su propuesta:

1. Su fuerte carisma. Todo populismo necesita un liderazgo carismático basado en la relación directa y poco institucionalizada entre el líder y sus seguidores.

Una de las grandes fortalezas de López Obrador, quien dice hablar en nombre de y encarnar al pueblo, reside en que posee un discurso muy atrayente para los sectores populares, basado en levantar las banderas contra la clase política tradicional, denunciar la corrupción y enarbolar un mensaje de alto contenido nacionalista en torno a la defensa de lo propio (muy importante en una coyuntura en la que al otro lado de la frontera se encuentra Donald Trump, quien sostiene un política poco favorable a los intereses de México).

2. Fuerte desgaste y descreimiento de la ciudadanía con respecto a los partidos tradicionales. El populismo crece en la medida en que las instituciones democráticas

son débiles y el contexto de crisis propicia la emergencia de liderazgos demagógicos. En este sentido, el desgaste sufrido por el resto de fuerzas políticas eleva las opciones de López Obrador. El PAN gobernó dos sexenios (2000-2012) y el PRI desde 2012, y ninguna de estas administraciones ha logrado encauzar los deseos de cambio de la población, ni llevar a México un crecimiento sostenido y elevado. Parecería que se ha instalado la creencia de que «ya le toca» o de que «es el momento de López Obrador»: que ha llegado el tiempo de dar la oportunidad al único partido (Morena) que, junto al PRD, no ha gobernado México desde que en 1997/2000 acabó la hegemonía priista.

3. El espejismo de las expectativas. Un posible gobierno de López Obrador se encontraría con un grave problema de base nacido de su prédica populista. Sus promesas de cambio y regeneración crean unas expectativas muy complejas de cumplir y hacer realidad. López Obrador ha creado un partido en torno a él (en realidad, una fuerza política que no es nada sin él) que cuenta con una estructura escasamente desarrollada, así como pocos y heterogéneos cuadros. Esto supone que un posible gobierno de López Obrador chocaría de inmediato con la compleja realidad: no tendría mayoría en las cámaras; contaría con escasos respaldos entre los gobernadores, pues la mayoría pertenece al PRI y al PAN, y tendría serias dificultades para conformar un equipo sólido y coherente de gobierno.

Esas debilidades tratarían de ser compensadas por López Obrador apelando a su capacidad de popularizar una utopía basada en una reconstrucción mítica de la historia mexicana. Aspira a recrear un mitificado pasado republicano (la época de Benito Juárez) donde

los principios morales y éticos habrían estado por encima de los intereses materiales y donde la corrupción, teóricamente, no existía. Ese mundo utópico y mítico, que muchos de sus seguidores sueñan con reconstruir, deberá atravesar coyunturas complejas nada más se inicie el gobierno y haya que transar con la difícil realidad mexicana, regional y mundial.

Esas dificultades pueden provocar que López Obrador tome medidas cortoplacistas conducentes solo a mantener sus niveles de respaldo y apoyo social. Sería un gobierno de continuos golpes de efecto para tratar de compensar las dificultades coyunturales que fueran saliendo a su encuentro: detención y paralización de las reformas aperturistas del Gobierno de Peña Nieto, apuesta por elevar el gasto social y política nacionalista en la relación con los Estados Unidos, tratando de mostrar contundencia y sobreactuando frente a las iniciativas de Donald Trump.

Es poco probable que López Obrador desate una oleada de expropiaciones o que asuma una política basada en el «socialismo del siglo XXI» en caso de llegar al poder. Es mucho más factible que un gobierno suyo esté signado por la improvisación y los vaivenes, producto de lo heterogéneo de los hombres que le acompañan y de la inexperiencia de la mayoría. Sobre todo, si su posible victoria y acceso al poder, que ya ha provocado una retracción de las inversiones extranjeras, se acentuase con sus primeras medidas (de corte antirreformista) y con una línea de gobierno con casi total seguridad marcada por la falta de una dirección única y cohesionada.

Aparición, emergencia y ascenso del «populismo antiélite» en América Latina

Si desde 1998 lo que predominó en la región fue el populismo vinculado al «socialismo del siglo XXI», el «populismo rentista de izquierda», lo que se empieza a percibir desde 2015 es la aparición de otra clase de populismos situados en la derecha del espectro político, y que se han visto reforzados por la emergencia a escala internacional de fenómenos exitosos que imitar, al menos en parte, como el encarnado por Donald Trump en los Estados Unidos. Es un populismo caracterizado, entre otras cosas, por el rechazo a la clase política en el poder (la mayoría vinculada al «socialismo del siglo XXI») y a los partidos tradicionales, que consideran muy alejados de las bases. No es un componente ajeno a los tres populismos anteriores, pero sí que se encuentra muy marcado en esta cuarta etapa.

En realidad, en la región ya se han dado casos que apuntaban a algunas de las características que luego ha popularizado el nuevo presidente estadounidense: liderazgos nacidos al margen de los partidos tradicionales, que venían de fuera de la política y estaban relacionados, de una u otra forma, con los medios de comunicación masiva, y que crecieron en paralelo a la crisis o gracias al colapso de los viejos sistemas de partidos lastrados por la corrupción.

Sobresalió, en este sentido, como un anticipo de lo que estaba por venir, el fenómeno de Jimmy Morales en Guatemala en 2015. Ahora, en la presente coyuntura, existen otras figuras que apuntan a convertirse en líderes populistas emergentes de una derecha *antiestablishment*. Se trata de figuras como las de Jair Bolsonaro en Brasil,

Alejandro Ordóñez y, en ciertos aspectos, el uribismo en Colombia o el fujimorismo en Perú.

Alejandro Ordóñez: «Yo enarbolaré un discurso políticamente incorrecto, desafiando al poder establecido».

Se trata de liderazgos que crecen debido a que existe caldo de cultivo: el bajo crecimiento económico y el malestar social y político con unas administraciones ineficientes. Esto favorece el voto de castigo contra quien está en el poder, en la mayoría de los casos, gobiernos de centroizquierda o del «socialismo del siglo XXI», lo cual explica el giro hacia opciones de derecha y figuras que vienen de fuera del sistema. Liderazgos nacidos del hastío de una gran parte de la población, que se sentía al margen de las decisiones que le afectaban. Como escribía recientemente Peter Hessler en *The New Yorker* en su artículo «Cómo Trump está transformando la América rural»: «Parecía que el cálculo hubiese mutado: las cualidades negativas de Trump, que fueron descritas una vez como medios necesarios para un fin, empezaron a cobrar ahora un valor en sí mismas. No se trataba necesariamente de conseguir que se hicieran las cosas, sino de vengarse de los medios y de otros enemigos. Esto siempre ha sido un elemento fundamental del atractivo de Trump, pero la gente rara vez lo expresaba antes de que llegase al poder».

En estos momentos, ese voto de castigo se está encauzando de dos formas diferentes en la región: bien a través de candidatos que se encuentran dentro de las principales fuerzas de la oposición tradicionales, o bien hacia el apoyo a candidatos *outsiders*, ajenos a la política.

Las victorias opositoras en América Latina vienen sucediéndose en los últimos años, en especial desde 2015,

y afectan fundamentalmente, pero no en exclusiva, a los líderes y presidentes considerados de izquierda (el kirchnerismo en Argentina, por ejemplo). Esas derrotas de las diferentes izquierdas (el PT brasileño y la chilena Nueva Mayoría en las elecciones locales de 2016; el chavismo en las legislativas venezolanas de 2015) vienen acompañadas asimismo de la emergencia de nuevas figuras adscritas a la centroderecha (Mauricio Macri en Argentina o Pedro Pablo Kuczynski en Perú).

Ejemplo de lo segundo (respaldo a *outsiders*) fue Jimmy Morales, quien en 2015, ante el colapso del sistema de partidos y de la clase política guatemalteca a raíz del escándalo de La Línea, emergió desde fuera del sistema para alzarse con la victoria en la segunda vuelta de las presidenciales. Morales se convirtió en la gran sorpresa de las elecciones guatemaltecas de 2015 por tres razones fundamentales que explican el éxito de este actor de televisión metido a político:

1. Morales logró, en primer lugar, transformarse en el único candidato capaz de transmitir la imagen de renovación frente a la vieja política ligada al clientelismo y la corrupción. Fue en algunos aspectos un anticipo de Trump y de la nueva hornada de políticos populistas en América Latina. Daniel Hearing, profesor de la Universidad Francisco Marroquín, señalaba que un comediante sin dinero, sin estructura política y que testeaba el ambiente para las próximas elecciones resultó estar en medio de todo esto. Con la pulcritud que le da no ser político, solo tuvo que sonreír para resultar el más creíble de todos los candidatos. Ni corrupto ni ladrón. No mucho más que eso.

2. Además, Morales consiguió encauzar el malestar ciudadano en relación a los partidos y la clase política.

Su mensaje llegó, sobre todo, al electorado urbano, en especial al de la capital y a las clases medias, movilizadas contra la corrupción.

De hecho, el descrédito que padecía, y aún padece, la clase política guatemalteca por los numerosos casos de corrupción y el desapego hacia las instituciones es lo que favoreció la emergencia de esta nueva figura en el panorama político de este país centroamericano. Ese malestar, que provocó multitudinarias movilizaciones desde abril a septiembre de 2015 y la caída de Otto Pérez Molina, acabó siendo encauzado por Jimmy Morales.

Sin experiencia política, su figura se vio beneficiada por la imagen que proyectaba: un hombre ajeno a las élites, sin sombra de corrupción. Las acusaciones que le hacían (inexperiencia política y desconocimiento de Estado) las supo transformar en virtudes a su favor (no era una figura de la tan denostada política tradicional).

3. Asimismo, Morales logró situar la corrupción como el tema prioritario de la agenda nacional, terreno en el cual resultó imbatible frente a un Manuel Baldizón que creció dentro del sistema cuestionado; o frente a Sandra Torres, quien tuvo importantes responsabilidades en anteriores administraciones y estuvo ligada a políticas clientelistas.

El ejemplo de Morales, visto en perspectiva, se transforma, en realidad, en un anticipo de lo que está por venir y por ocurrir. Figuras populares y *outsiders* de la política que crecen electoralmente enarbolando un mensaje *antiestablishment* que cala entre una ciudadanía que rechaza, por corrupto, el sistema de partidos tradicional. Este tipo de liderazgos (Morales en Guatemala, el gobernador de Nuevo León en México —Jaime Rodríguez Calderón, alias «el Bronco»—, el propio Trump en

los Estados Unidos) levantan muchas expectativas de cambio y renovación que, con el transcurso del tiempo, acaban encallando y se le vuelven en contra.

El fenómeno Trump (como ejemplo de liderazgo personal no institucional exitoso y de un mensaje capaz de movilizar a un electorado que se siente alejado de los partidos tradicionales) va a tener sus ondas expansivas a escala mundial y también latinoamericana. Se convierte en un ejemplo a imitar por figuras que, ajenas a los grandes partidos, populares gracias a su presencia en los medios, tratan de alcanzar el poder con un discurso directo, políticamente incorrecto, efectista y polarizador. Además, se trata de un mensaje extremadamente personalista, pronunciado desde la derecha del espectro político, pero que guarda paralelismos con las formas —y, en parte, con el fondo— de lo sostenido hasta ahora por populismos de izquierda.

Ese «populismo trumpista» o «populismo antiélite» se encuentra en gestación en la actual coyuntura en América Latina. En algunos países, progresará con fuerza; en otros, se hundirá para siempre; y, en otros, puede quedar tan solo como un proyecto larvado, a futuro. La crisis de los sistemas de partidos lastrados por la corrupción (Brasil), de sociedades muy polarizadas en torno a determinados temas (Colombia) o de países donde cunde la desafección con respecto a un estado ineficiente y una clase política que no canaliza las demandas (Perú) son caldos de cultivo propicios para que germine, madure y tenga éxito esta nueva modalidad de populismo.

Y ejemplos donde encontrar ese tipo de liderazgos no faltan: en octubre de 2015, la edición en Brasil de la cadena BBC advertía que la carrera presidencial

de 2018 «podía tener un Trump brasileño[51]», en referencia al diputado federal por Río de Janeiro, Jair Bolsonaro, a quien las encuestas sitúan entre los que poseen mayor intención de voto junto a Marina Silva y Lula da Silva. «En 2018 Brasil seguirá el mismo camino»[52], dijo Bolsonaro tras concretarse el triunfo de Trump. Una de las claves de su auge es, según Mauro Paulino, director general de Datafolha, que Bolsonaro consiguió, a lo largo de los años, instalar sus mensajes y crear una marca que contempla valores de extrema derecha: combate violento a la criminalidad, homofobia, antifeminismo, etcétera.

Pero hay más aspirantes a «Trump latinoamericanos». Alejandro Ordóñez, el exfiscal de Colombia, pugna por liderar, o al menos integrar, una gran coalición de derecha a partir de un antiacuerdo de paz con el fin de evitar el continuismo del santismo o un giro hacia la izquierda en el país.

Sus ideas y sus formas en algunos casos recuerdan a las de Trump, a quien él no duda en reivindicar: «Es una propuesta desde el ideario conservador. Es una revolución conservadora como la lideraron Reagan y Thatcher. Y ahora puede decirse que Trump la está haciendo, a pesar de él. Lo que he dicho es que la ortodoxia y los paradigmas se han venido rompiendo en buena hora en las democracias occidentales. En el Reino Unido con el Brexit, en Francia con Macron y Le Pen, que no eran del establecimiento y en Colombia con el plebiscito del 2 de octubre. Trump es un referente en materia

51 BBC Mundo, «Los presentadores de "The Apprentice" que se han lanzado a la política como Donald Trump» [en línea], en *BBC*, 9 febrero 2017. Disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38923270.

52 Fernando Fuentes, «Jair Bolsonaro, el populista que aprovecha la crisis de Temer», en *La Tercera*, 29 de mayo de 2017. Disponible en: http://www.latercera.com/noticia/jair-bolsonaro-populista-aprovecha-la-crisis-temer/

política porque es de los pocos políticos que cumplen lo que prometen. Se enfrenta al establecimiento. Hay cosas en que uno no está de acuerdo en su vida personal, sus excentricidades. Lo que yo aspiro a ser es decir lo que pienso, hacer lo que digo y cumplir lo que prometo. Desde chiquito pienso lo que pienso. Y nunca me he avergonzado de ello y nunca he pedido perdón por lo que soy. Yo enarbolaré un discurso políticamente incorrecto, desafiando al establecimiento. Así será mi campaña».

Conclusiones

América Latina vive un nuevo ciclo político alimentado por el final de la bonanza económica y marcado por tres dinámicas que marchan en paralelo:

1. El debilitamiento de las opciones vinculadas a las diferentes izquierdas de la región.

2. La mayor fortaleza de las opciones de centroderecha.

3. La pervivencia de dos tipos de populismos, cuya supervivencia viene a negar la tesis de que este tipo de fuerzas están en retroceso. Se trata de un populismo cercano a los planteamientos del «socialismo del siglo XXI» y otro situado a la derecha, con un claro mensaje «antiélite».

Estos nuevos movimientos populistas, que podrán ganar o no las elecciones, pero que son una presencia palpable en el panorama político, crecen gracias al empeoramiento del clima económico (la ralentización), que pone en peligro las mejoras sociales alcanzadas desde 2003. Igualmente, se nutre de la desafección y las críticas a los partidos y los políticos involucrados en casos de corrupción. Finalmente, se ve reforzado por la

existencia de un estado y unas administraciones ineficaces e ineficientes a la hora de diseñar políticas públicas, que encaucen las reclamaciones por un mejor funcionamiento de los servicios públicos (educación, salud, transporte y seguridad).

La ineficacia, debilidad y precariedad de los procesos de institucionalización han permitido la pervivencia y emergencia de fenómenos populistas que propugnan una fuerte concentración personalista de poder frente a la debilidad institucional. El malestar por un estado disfuncional se traduce en el respaldo a alternativas de fuerte cariz personalista.

Estos populismos de derecha basan su éxito en enarbolar banderas que elevaron los de izquierda hace una década: construyen una dicotomía entre buenos y malos, pueblo y oligarquía. Enrique Gil Calvo recuerda que el populismo intenta construir «la identidad colectiva apelando a sus aversiones comunes, tal y como teorizó Laclau. Esto hace que la identidad populista se caracterice por su negatividad, pues necesita fabricar un "enemigo del pueblo" del que depende su propuesta de sujeto político... La razón populista tiende a exacerbar el conflicto antagónico».

En definitiva, la demagogia y el populismo están lejos de encontrarse en decadencia o a punto de desaparecer en América Latina. De hecho, todo indica que reaparecerán bajo otros rostros y además tendrán una presencia global, porque existe un contexto propicio (el estancamiento económico), ejemplos exitosos que imitar (Donald Trump) y líderes carismáticos que aspiran a aprovechar el nuevo *momentum* populista.

En realidad, nada nuevo bajo el sol, tal y como señalara Moisés Naim: «Lo más interesante de Trump, como

producto político, no es lo excepcional que es, sino lo común que es en estos tiempos de antipolítica. Los "terribles simplificadores" proliferan cuando crece la incertidumbre y la ansiedad en la sociedad y por ello hoy en día son una tendencia global. Están en todas partes. Pero Trump es la más peligrosa manifestación de esta tendencia. Y, en eso, sí es excepcional».

La imposible política de los muros

José Antonio Zarzalejos
Periodista, exdirector de *ABC* y *El Correo*

El 23 de enero de este año, al poco de tomar posesión de su cargo, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, firmó una orden ejecutiva que disponía la salida inmediata de su país del Tratado de Libre Comercio Transpacífico de Cooperación (TPP) y la renegociación del que los Estados Unidos mantenían con Canadá y México, conocido como NAFTA —por sus siglas en inglés—, cuya vigencia comenzó en 1994. En el primer caso, el nuevo mandatario republicano abortaba en sus primeros pasos un acuerdo logrado por su predecesor, Barack Obama, con once países (Japón, Australia, Canadá, Malasia, México, Perú, Vietnam, Brunéi, Chile, Nueva Zelanda y Singapur). La importancia de la decisión del presidente norteamericano fue enorme. El TPP abarcaba un mercado de ochocientos millones de personas y cerca del 40 % de la economía mundial. El porqué de

la inmediata orden ejecutiva —una determinación ya anunciada en su campaña electoral— lo explicó Trump con frases terminantes: «Debemos proteger nuestras fronteras de los estragos de otros países que fabrican nuestros productos, roban nuestras empresas y destruyen nuestros puestos de trabajo».

Algo similar, aunque más matizado, justificó el inicio de la renegociación del NAFTA, que, no obstante, va a correr muy distinta suerte a la del Tratado de Libre Comercio Transpacífico de Cooperación. Efectivamente, justo cuando el pasado mes de abril Trump celebraba sus primeros cien días en la Casa Blanca (con el indicador de popularidad más bajo de las últimas décadas para un presidente recién investido) y después de haber calificado el acuerdo comercial con Canadá y México como «el peor de la historia», el republicano rectificaba: «Yo iba a sacar a nuestro país del Tratado, pero el presidente mexicano y el primer ministro canadiense me llamaron y accedí a negociar». La corrección de Trump, inspirada por sus asesores económicos más realistas, tenía que ver con la caída libre del peso mexicano y el dólar canadiense sin beneficio para el norteamericano. Canadá y México son el segundo y tercer socio comercial de los Estados Unidos y la turbulencia económica de la ruptura del NAFTA estaba siendo formidable.

Asimismo, la construcción del muro en la frontera entre los Estados Unidos y México se demora, pese a las rotundas afirmaciones en sentido contrario de la Casa Blanca. Las autoridades mexicanas están oponiendo una dura resistencia a Trump, que no consigue la fórmula para que el país vecino cofinancie la barrera física entre ambos países, inicialmente articulada mediante un impuesto sobre las remesas remitidas por los

mexicanos en los Estados Unidos. No obstante, el presidente Peña Nieto ha tomado nota y ha ajustado con rigor la vigilancia fronteriza para evitar flujos migratorios masivos hacia el norte que irritaban profundamente a la administración estadounidense. Pero la sociedad mexicana está oponiendo una seria resistencia a las políticas de Trump. En ese sentido, es muy ilustrativo el análisis de Pamela K. Starr, directora del US-México Network, que ha advertido: «México tiene una importancia para Estados Unidos que, salvo Canadá, ningún otro país tiene. Es indispensable en la gestión de los derechos de las aguas que comparten y en las políticas de medio ambiente, es relevante para los mercados de energía e imprescindible para la generación de millones de empleos para los estadounidenses. Pero, sobre todo, México es importante para Estados Unidos por cuestiones de seguridad nacional: es un aliado esencial contra las amenazas externas de EE. UU. que puedan llegar por la frontera sur».

Y, añadía Starr en su diagnóstico que hay «tres factores que juegan a favor de México: su geografía, su democracia pluripartidista y su sentimiento nacional». Son todas ellas puntualizaciones muy acertadas porque, si Trump pensaba intimidar a los mexicanos, está obteniendo una respuesta discreta pero muy eficiente.

Las correcciones de las políticas proteccionistas del nuevo presidente de los Estados Unidos son simultáneas a las alteraciones de los planes de política internacional que se había trazado: ha intervenido militarmente en Siria, contrariando a su otrora amigo Vladimir Putin; ha tensado las relaciones con Corea del Norte y las ha distendido con China, un coloso que se ha resituado en el tablero internacional logrando que su «autoritarismo

capitalista» se convierta en adalid del libre comercio en lo que representa un giro sarcástico de la coherencia ideológica mundial. Como ha explicado Jacques Rogozinski, un respetado analista mexicano de *El Financiero*, los tratados de libre comercio, en general, necesitan algunas correcciones porque, ciertamente, procuran efectos indeseados, pero, de ahí a su cancelación, va un trecho insorteable. El economista mexicano constata que los llamados «perdedores de la globalización» han hecho estragos, electoralmente hablando, tanto en los Estados Unidos como en el Reino Unido, alentando propósitos «nacionalistas y aislacionistas». Rogozinski lista hasta veinte tratados de libre comercio que tiene signados Estados Unidos y que explicarían, al menos en parte, efectos indeseados de estos acuerdos en la primera economía del mundo.

Según este economista: «Un estudio del Massachusetts Institute of Technology y otro del Economic Policy Institute detectan que desde que China fue aceptada en la Organización Mundial del Comercio se han eliminado alrededor de 2,4 millones de empleos en Estados Unidos y el déficit comercial con China creció de ochenta mil millones a casi trescientos setenta mil millones de dólares».

Pone también como ejemplo que: «En 2011, el déficit comercial de los Estados Unidos era de trece mil millones de dólares, pero al año siguiente el Gobierno firmó con Corea un tratado de libre comercio que, para 2015, incrementó la brecha a veintiocho mil millones». Y cuando se refiere al TLCAN, las cifras son igualmente expresivas: «Estados Unidos pasó de un superávit de 1.350 millones de dólares a un déficit de más de cincuenta y ocho mil millones en 2015… En cambio —continúa el

analista mexicano— las empresas globales y deslocalizadas han obtenido utilidades récord, beneficiando a sus accionistas y a los habitantes donde generalmente domicilian sus cuentas corporativas».

El grave problema que plantean las políticas aislacionistas y proteccionistas en el ámbito económico y comercial es que resultan consecuencia de un populismo reactivo a los excesos de la globalización, que ha creado en las sociedades desarrolladas una especie de proletariado por el efecto de la deslocalización industrial, la tramposa competitividad de los países desregulados, y con explotación laboral, y aquellos otros que manejan un abusivo *dumping* fiscal. A diferencia del populismo europeo —específicamente el francés y el nórdico—, que se alimenta mucho más de percepciones xenófobas y de proteccionismo de la identidad cultural, el que se ha manifestado en los Estados Unidos incorpora otras variables de carácter económico-social. El eslogan de Trump —«América primero»— introduce en la conciencia colectiva de los norteamericanos la idea de que la hegemonía imperial de su país los ha empobrecido. No es un discurso nuevo en EE. UU.: su aislacionismo ha sido una constante en la historia de los últimos dos siglos y quedó formulada para la politología en la denominada Doctrina Monroe, bajo el lema de «América para los americanos». No estamos ante un comportamiento colectivo de la sociedad blanca, anglosajona y protestante (WASP) norteamericana absolutamente inédito. Sí lo es su radicalidad y, especialmente, el análisis confundido del populismo de Trump, que no ha tenido en cuenta los profundos e irreversibles cambios que la globalización ha provocado y a los que hay que introducir

contrapesos y rectificaciones, pero no combatirlos como fenómenos intrínsecamente perversos.

Las políticas de muros físicos —sean con México o, en otro extremo, entre Palestina e Israel— o comerciales no funcionan. No solo deterioran la convivencia, sino que erosionan las economías de los que las protagonizan y las padecen. Estados Unidos y el Reino Unido de Gran Bretaña —el «trumpismo» y el Brexit— han tomado decisiones colectivas a rebufo de discursos electorales cargados de emotividad y visceralidad. Cuando sus mentores llegan al poder, la realidad desmiente sus presupuestos teóricos. Parece imponerse una corrección del proteccionismo: Trump no logra articular sus medidas radicales en prácticamente ningún aspecto y la economía del país comienza a presentar serias disfunciones; Theresa May ha debido convocar elecciones para abordar la salida del Reino Unido de la Unión Europea, mientras observa cómo se deterioran los datos macroeconómicos británicos. Seguramente, el libre comercio debe imponer condiciones homogéneas de competitividad, regulaciones comunes y proscribir abusos, pero el populismo aislacionista no puede ir contra el signo de los tiempos.

No hay Trump que por bien no venga

Cecilia Soto
Diputada federal por el
Partido de la Revolución Democrática (México)

No soy muy dada a creer en la sabiduría popular que pretendidamente se concentra en dichos como aquel que dice «no hay mal que por bien no venga». Pero, en el caso del triunfo de Donald Trump, quizá sea posible afirmar que gracias a sus amenazas y manoteos grotescos ha logrado sacudir la conciencia mexicana, especialmente respecto a los más de seis millones de mexicanos que viven en los Estados Unidos sin papeles, así como acerca de los temas no resueltos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Este efecto se comprueba claramente cuando se contrasta con el alto número de deportaciones realizadas durante los ocho años del Gobierno de Barak Obama. A pesar de los récords en deportaciones que hubo, el activismo y las iniciativas de defensa de los migrantes

mexicanos se dieron a cuentagotas. El modo terso de Obama, su discurso siempre a favor de los derechos humanos, su pretexto de proceder con las deportaciones como una demostración de voluntad política hacia los republicanos para poder conseguir su aprobación a una reforma migratoria integral y la iniciativa Department of the Army Allocation Committee, Ammunition (DAACA), adormecieron los reflejos para defender a nuestras comunidades en el exterior. Casi tres millones de deportados durante esos ocho años y no hubo un cambio importante en el presupuesto de la Secretaría de Relaciones Exteriores para fortalecer la labor de protección de los consulados.

Tampoco mejoraron presupuestalmente aquellos renglones de la Secretaría de Gobernación y del Instituto Nacional de Migración destinados a la protección de migrantes. Por el contrario, en el cómodo arreglo con la Administración Obama, el Gobierno mexicano asumió el triste papel de «deportador en jefe» de migrantes centroamericanos y procedió a la militarización de la frontera sur, pues éste es el significado del Plan de la Frontera Sur.

El inesperado triunfo de Donald Trump fue un *shock* de miles de voltios y uno de ellos, saludable. La ilusión de que Trump asumiría un papel presidenciable pronto se hizo añicos: cada nombramiento, cada Orden Ejecutiva, cada memorándum... comprobaban que la verborrea antimexicana esgrimida en la campaña seguiría presente en las políticas públicas de la nueva Administración.

En la sociedad civil, surgieron dos iniciativas notables: la Agenda Migrante, impulsada por Eunice Rendón, Jorge Castañeda y Héctor Aguilar Camín; y la Operación Monarca en el Senado de la República. En los Estados

Unidos, el trabajo y la experiencia de años reunidos en los consulados mexicanos más activos —inmediatamente proporcionaron una gran riqueza de información sobre los posibles *modus operandi* de las próximas deportaciones— permitieron activar redes de contactos con las bien organizadas comunidades mexicanas y centroamericanas asentadas «del otro lado».

En el Congreso de la Unión, donde no habíamos conseguido mover un milímetro el presupuesto enviado por Hacienda para Relaciones Exteriores, se consiguió el compromiso por parte del Ejecutivo de dedicar los mil millones de pesos a los que había renunciado el Instituto Nacional Electoral a la construcción de su nuevo edificio para consulados. Integrantes de las Comisiones de Relaciones Exteriores de ambas Cámaras recorremos los consulados y nos entrevistamos con las policías locales, con autoridades del U. S. Immigration and Customs Enforcement (ICE) y con titulares de los Centros de Detención para hacerles saber que estamos atentos a violaciones de los derechos de mexicanos y centroamericanos, y entablamos diálogo con legisladores locales y federales, unimos fuerzas contra iniciativas antimexicanas como en Arizona y, en contraste, apoyamos iniciativas de ciudades santuario como en California.

En especial, la Agenda Migrante se convirtió en un foro en el que convergen autoridades gubernamentales mexicanas de ambos lados de la frontera, organizaciones de migrantes (también de ambos lados de la frontera), legisladores, periodistas y abogados especializados en temas de migración. Esta iniciativa consiguió la confianza de los migrantes en peligro de ser deportados. Escuchamos sus testimonios estrujantes, sus vivencias y frustraciones al intentar regresar a México, su estadía

en los Centros de Detención, sus peticiones concretas: defensa jurídica para prolongar su estancia en Estados Unidos, orientación legal para proteger a sus hijos y propiedades en caso de ser deportados, obtención de papeles de identidad apropiados que funcionen en México, oportunidades de reinserción.

La realidad pronto evidenció qué tan lejos se estaba de servir adecuadamente a los migrantes. Las iniciativas y las buenas intenciones tardan en implementarse, los hábitos burocráticos son tercos en desterrarse y un número cada vez mayor de deportados con un perfil diferente al de la Administración anterior, con más años viviendo en Estados Unidos, bien insertados en sus comunidades y sin haber cometido algún delito relevante, evidenciaron lo que falta por hacer y el reto de las autoridades e iniciativas mexicanas.

En cuanto al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), solo agregaría que la llegada del presidente Trump también ha sido útil para poner presión sobre la diferencia abismal entre salarios en Estados Unidos y México. Muchos hemos denunciado la precariedad del salario mínimo y hemos hecho campaña por su mejora, pero solo se ha tomado en serio cuando esta injusticia indefendible amenaza la prolongación del TLCAN. Ironías de la historia, pero quizá tendremos que agradecer al peor presidente de la historia reciente de los Estados Unidos el despertar mexicano.

REPUTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

El caso United: cómo han cambiado las crisis de reputación en el mundo de hoy

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas de LLORENTE & CUENCA

Emigdio Rojas
Director senior en LLORENTE & CUENCA Miami

Luis Serrano
Director del área de Crisis de LLORENTE & CUENCA

Un buen ejemplo de qué no hay que hacer, y cómo una acción genera una reacción

Vivimos en un cambio permanente. La realidad hoy en día es que todos somos actores y estamos envueltos día a día en sucesos y eventos de nuestro entorno y globales. Las crisis adoptan formas diferentes, pero llegan sin avisar. Son muchas las situaciones en las que una empresa puede verse inesperadamente sumida en

una crisis. La comunicación en escenarios de crisis es muy compleja, pues va a detonar una serie de actitudes negativas provenientes de variados grupos de interés, entre los que la opinión pública quizá sea uno de los más importantes. Las aerolíneas tampoco están libres de crisis y riesgos reputacionales derivados de eventos adversos en relación a sus clientes. Recientemente, hemos visto cómo las crisis que se han generado con algunas de las principales aerolíneas de los Estados Unidos han terminado en un total desastre.

Las redes sociales hoy en día juegan un papel muy importante. Basta con ver el ejemplo de United para entender el rápido impacto que puede causar el mal manejo de un evento negativo y la velocidad con la que se escalan los hechos en tiempo real.

Las imágenes de un pasajero[53] que estaba cómodamente sentado en su asiento en un vuelo de United de Chicago a Louisville, quien fue violentamente removido del avión por un guardia de seguridad, han dado la vuelta al mundo. Su delito fue negarse a bajar después de que la aerolínea decidiera que, como el vuelo estaba sobrevendido y nadie quería aceptar compensación para no volar, le iba a tocar a él quedarse en tierra. En este caso concreto, lo ocurrido es más sorprendente si cabe dado que llovía sobre mojado.

United dejó su reputación tocada años antes, cuando en 2009 se negó a reparar el daño causado al romperle la guitarra a un pasajero en un trayecto. Se trataba de un cantante country que, al no obtener respuesta a su demanda, decidió grabar una simpática canción[54] de protesta y publicarla en YouTube[55]. Dave Carroll logró un

53 https://www.youtube.com/watch?v=STJQnu72Nec
54 https://vimeo.com/78920309
55 https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo

efecto viral cuyo daño para la marca supuso una pérdida de millones de dólares en su valor bursátil, de tal suerte que con lo perdido podrían haber comprado a Carroll más de cincuenta y una mil guitarras. Vale la pena destacar que ésta fue una crisis pionera del mundo 2.0.

Pero, volviendo a nuestro desafortunado pasajero obligado a marcharse, las imágenes que otros pasajeros perplejos grabaron con sus teléfonos móviles no tardaron en recorrer distancias a mucha mayor velocidad que los aviones (y la reputación) de United. Las redes sociales actuaron como la pólvora, y para el día siguiente el incidente de United ya se había convertido en el *trending topic* más importante de Twitter en Estados Unidos, con 1.2 millones de menciones. Algunos ejemplos de las críticas a United *online* incluyeron eslóganes como: «Si no hay suficientes asientos, prepárate para una paliza», y comentarios como: «Felicidades, @United, ahora eres más odiada que el presidente, qué banquete». El *hashtag*[56] («nuevos lemas de United») se popularizó en Twitter para expresar la ira de los usuarios contra la compañía. Al mismo tiempo, propiciado por el origen chino del pasajero agraviado, el vídeo del incidente provocó una reacción masiva en China, un mercado estratégico y muy importante para United, que convirtió el caso en un tema de racismo que multiplicó los daños reputacionales de la aerolínea. El incidente se convirtió en *trending topic* principal de Twitter en China, atrayendo más de cien millones de visitas.

¿Cuál fue la respuesta de United a este hecho?

Una simple disculpa por la sobreventa del vuelo. Las redes sociales estallaron aún más ante la insensible

56 https://twitter.com/search?q=%23NewUnitedAirlinesMottos%20&src=typd

respuesta del CEO de United, que escribe una carta a sus empleados[57] diciendo que apoyaba sus acciones. Esta equivocada respuesta de la compañía demuestra cómo todavía hay algunas compañías grandes que no han reaccionado al cambio y piensan que pueden seguir haciendo y deshaciendo lo que les plazca como lo hicieron durante mucho tiempo. Muy al contrario, el poder hoy está en manos de la gente. United debió haberse movido más rápidamente para limitar el daño por el vídeo que se hizo viral, y las declaraciones de la compañía y del CEO tendrían que haber sido muy diferentes.

El siguiente caso muestra una situación parecida con resultados completamente distintos. A poco más de tres semanas del incidente de United, American Airlines se vio involucrada también en una situación problemática de servicio al cliente cuando un empleado de la aerolínea «golpeó» con un carrito de bebé a una mujer embarazada antes de despegar y se enfrentó a otro pasajero. El altercado, que muestra a la mujer llorando desconsoladamente y al otro pasajero que sale en su defensa, fue rápidamente grabado en vídeo[58] y difundido en las redes sociales por otros pasajeros, que defendieron a la pasajera agredida, confrontaron al empleado y le pidieron su nombre.

American Airlines simpatizó inmediatamente con su cliente y emitió un comunicado donde pide disculpas y lamenta el dolor causado a la pasajera, a su familia y al resto de los pasajeros afectados por el incidente. Señalan que el episodio no refleja los valores de la empresa y, por último, afirman que el personal involucrado

57 https://twitter.com/united/status/851471781827420160
58 https://www.youtube.com/watch?v=cuwAKLAE6c4&feature=youtu.be

en el altercado ha sido suspendido de funciones hasta que se investigue lo que sucedió a bordo de la aeronave.

Quizá American Airlines aprendió la lección después de lo sucedido con United y la manera equivocada en que manejaron el incidente. En este sentido, American fue mucho más rápida en responder con un comunicado oficial donde se aprecia una respuesta más justa, más amable y más consciente, que minimizó el impacto del incidente.

Finalmente, en el caso United, las repercusiones fueron graves. El martes después del incidente, las acciones de la aerolínea cayeron alrededor del 4 % en Nueva York. Incineraron su reputación en una tarde. Es probable que ni un chino más quiera poner un pie en un avión de United. La aerolínea se vio obligada a alcanzar un acuerdo amistoso con el afectado para cerrar el desafortunado incidente, que, en este tipo de acuerdos extrajudiciales, puede concluirse con altas compensaciones económicas.

Luego de toda esta serie de hechos desafortunados, parece ser que United está aprendiendo la lección. Recientemente, la aerolínea estadounidense se disculpó mediante un comunicado con un hombre de 71 años que fue empujado al piso por un empleado de servicio al cliente luego de que se revelara el vídeo de la agresión[59]. ¿El pecado del viajero agredido? Acercarse al empleado de United Airlines porque recibió un boleto que era ilegible. Aunque en este caso la disculpa de la aerolínea fue mucho más sincera y auténtica (en ella se menciona que la conducta del empleado es totalmente inaceptable y no refleja los valores fundamentales de la aerolínea, ni

59 https://mobile.nytimes.com/2017/06/14/travel/united-airlines-apologizes-after-2015-video-shows-worker-shoving-customer.html?smid=tw-nytimes&smtyp=cur&referer=https://t.co/06LLAVYLZo

su compromiso de tratar a todos los clientes con respeto y dignidad, además de comentar que el agresor ya no trabaja en la compañía), la disculpa llega dos años después, ya que el incidente ocurrió el 21 de julio de 2015.

¿Qué ha cambiado? ¿Por qué lo que antes hacíamos ya no funciona?

El empoderamiento del ciudadano, el consumidor o el cliente se sitúa en el centro de nuestras decisiones

En este nuevo mundo, todos somos actores y reporteros. Las redes sociales hacen que los consumidores y el público en general tomen el control de la conversación las veinticuatro horas del día utilizando múltiples pantallas. El poder está en manos de la gente. La gente decide qué se puede y qué no se puede hacer. Hoy en día, allí es donde se hacen las conexiones y se construyen o destruyen marcas y compañías. El reto: participar en la conversación y crear la narrativa adecuada para una compañía, basada en un propósito compartido que ponga al ciudadano, consumidor y cliente en el centro de nuestras decisiones. Las empresas tienen que ser auténticas, diligentes y transparentes cuando reaccionan a hechos y situaciones que pueden agravarse.

El CEO ya no es anónimo, lo conocemos, podemos contactar con él, podemos conversar con él directamente

Se acabó la era de la invisibilidad, la tecnología nos ha hecho transparentes a todos, incluyendo al CEO. Se han multiplicado las maneras de conectar a través de los múltiples canales en las redes sociales. La gente quiere generar *engagement* y empatía con los líderes de las compañías. Esto representa una oportunidad para los

CEO, que les permite ser parte de la conversación, interactuar de forma proactiva con la gente y ser influyentes. Por ello, deben estar preparados para jugar un rol participativo en las redes sociales que les permita defender el propósito de su compañía y ayudar a controlar la conversación positiva o negativa.

Podemos citar algunos de los top CEO con mayor presencia en las redes sociales, mayormente en LinkedIn y Twitter, que realmente están teniendo un impacto y están siendo admirados por su capacidad para interactuar con sus seguidores:

- Richard Branson, fundador del Virgin Group, bloguero activo, se ha convertido en el *influencer* más seguido en LinkedIn generando contenido sobre liderazgo.
- Bill Gates, de Microsoft, enfocado en generar contenido sobre emprendimiento social, ciencia y filantropía en África y países en vías de desarrollo.
- Jeff Weiner, CEO de LinkedIn, que es muy activo en Twitter, posteando y generando contenido variado en tecnología, redes sociales, reclutamiento y liderazgo.
- John Legere, CEO de T-Mobile US, quien tiene una participación constante en Twitter y genera opiniones entretenidas con mensajes que resaltan la diferenciación sobre la marca T-Mobile.

- Tim Cook, CEO de Apple, que no solo genera contenido sobre nuevos productos y actividades con sus empleados y clientes, sino que frecuentemente enseña su lado humano participando en campañas en contra de la discriminación sexual y racial.
- Mark Zuckerberg, fundador y CEO de Facebook, interactúa con sus seguidores en su propia red social generando opiniones sobre el futuro de la tecnología y las redes sociales.

La comunicación interna ya no existe, las fronteras han desaparecido entre ambas disciplinas, lo que decimos hacia dentro tiene que ser igual que lo que decimos hacia fuera

Los días en los que los mensajes iban de uno a muchos ya no existen. En este mundo nuevo, el origen del cambio es la hiperconectividad, ya no hay barreras comunicacionales. Hoy en día, los mensajes y la comunicación van de «todos a todos», por lo que es importante integrar las distintas dimensiones de comunicación y los diferentes actores internos y externos dentro de un solo propósito compartido, para conectar con todos y para que el mensaje sea uniforme. En el caso United, vimos que ningún colaborador de la compañía defendió o se pronunció a favor de ésta.

La rapidez de la información y su propagación inmediata en las redes sociales. Ya no existe una crisis local

El mundo «siempre activo» de las redes sociales no espera. El 69 % de las crisis se extienden al ámbito internacional en las siguientes veinticuatro horas. Tenemos que responder con rapidez. Hay que prepararse para

lo peor, hasta para las crisis inesperadas. Como mencionamos anteriormente, el caso United es un ejemplo de cómo un incidente puede dar la vuelta al mundo en fracciones de segundos, convirtiéndose en *trending topic* en los Estados Unidos al día siguiente.

Hay que serlo, no solo parecerlo. Se acabó la época de la estética, bienvenidos a la época de la ética

Dentro de la ética, la transparencia juega un papel muy importante, ya que es una de las fuerzas que dominan el mundo de hoy. Tenemos más poder a través de las múltiples maneras de conectar, pero también somos más vulnerables. Esto hace que nuestro mayor activo sea la reputación. Tenemos que ser coherentes y hacer lo que decimos, tenemos que «*walk the talk*».

El mundo 2.0 y 3.0, ¿estamos listos para reaccionar? Bienvenidos a la época de la interacción y la conversación

Vivimos en la época de la permanente actualización, donde todos queremos ser parte de la conversación, y donde todos vivimos colaborando, dando nuestras opiniones, comunicándonos unos con otros. Ahora, los medios están en manos de la gente, ya no hay control sobre lo que se hace o sobre lo que se dice. El que no se monta en el tren, que va a toda velocidad, se va a quedar atrás. En este sentido, se ve que United nunca participó en la conversación. Se limitó a pronunciarse sobre el incidente tal y como estaba acostumbrado a hacer, sin terminar de entender que en el mundo de hoy hay que escuchar a la gente, interactuar con ellos, responder y unirse a la conversación en las redes sociales.

¿Nuestros propios colaboradores se creen nuestra historia corporativa? Si la respuesta es sí, tenemos verdaderos embajadores de marca

En el mundo de hoy, donde continuamente tenemos que adaptarnos y evolucionar, donde todos somos protagonistas y partícipes de la conversación, el empoderamiento de nuestros empleados juega un papel muy importante, ya que éstos representan un pilar fundamental en la organización. Por ello, es imprescindible identificar un propósito compartido de alto nivel que permita a la organización inspirar para conseguir la colaboración de sus empleados, para convertirlos en verdaderos embajadores de marca, sabiendo que esto provocará en la organización un cambio significativo.

Lo auténtico, el verdadero ADN de una organización

Para comunicarse eficazmente con diversas audiencias, una organización tiene que llegar a donde se encuentran hoy los consumidores y debe comprender los matices de la cultura y las preferencias de los diferentes sectores demográficos dentro de ésta. Para que un mensaje tenga impacto, para poder diferenciarse y conquistar los corazones y la mente de los consumidores, debe ser auténtico. El ADN de United y sus historias pasadas y actuales demuestran que muchas cosas deben cambiar. Recientemente, vimos cómo tan solo unas semanas después de que la aerolínea sufriera la crisis global de imagen, tras echar a la fuerza al médico David Dao, ésta se vio obligada a cambiar los códigos de acceso a las cabinas de vuelo de sus aviones tras admitir que tales códigos podían haber sido publicados por error en internet.

Reconocer el valor de rectificar a tiempo. La segunda oportunidad

Lo que muchos no tienen en cuenta es que deben aprovechar la oportunidad de rectificar a tiempo para minimizar el impacto de una crisis permeada por una respuesta inicial inapropiada y convertir el riesgo en una oportunidad inmediata. En el caso United, el CEO, Oscar Muñoz, tuvo la oportunidad de rectificar y no lo hizo. Al contrario, empeoró la situación al criticar la actitud del pasajero removido del avión. Esto tuvo repercusiones para la aerolínea y para su propia persona. Causó su dimisión para convertirse en *chairman* del consejo de directores, además de originar un reajuste en su compensación, la cual dependerá de la mejora del servicio, la atención y la experiencia del cliente con la aerolínea.

El mundo visual, un mundo de engagement*, lo que veo me lo creo*

Antes de que todos anduviéramos como reporteros gráficos por la vida, armados con cámaras de bolsillo, el incidente con el pasajero de United hubiera sido apenas un mal rato para los que tuvieron que presenciarlo y para el pobre pasajero. Seguramente, United ni siquiera se hubiera pronunciado públicamente al respecto y hubiera sido difícil de creer si te lo contara otra persona. Pero, en este nuevo mundo de la revolución digital y tecnológica, lo visual se hace palpable, atractivo, y crea vínculos permanentemente ante cualquier circunstancia, experiencia y evento, generando un impacto tremendo en las personas, haciendo que reaccionen y se pronuncien sobre lo que ven.

En general, las personas buscan y están expuestas constantemente a experiencias unificadas en las que convergen el mundo digital y la tangibilidad de lo físico, donde ambos mundos están conectados a uno solo. Esta tendencia se ejemplifica muy bien en el caso United y en los incidentes con otras aerolíneas, donde la presencia física de los pasajeros que asistieron al incidente jugó un papel importante, ya que en fracciones de segundo lo grabaron, tomaron fotos y lo incorporaron al ecosistema digital.

El vídeo es el futuro, el 74 % de todo el tráfico en internet son vídeos. Esta tendencia, que nos muestra el poder de la imagen y el *storytelling*, seguirá creciendo rápidamente en los próximos años. Aproximadamente el 80 % de los usuarios que entran a una página web mira un vídeo, mientras que el 20 % lee contenidos de texto. Los vídeos animan a los usuarios a movilizarse, ya sea compartiéndolo en sus redes sociales, realizando una compra o completando un formulario.

¿La solución a una crisis? Estar preparados

Una crisis puede estallar en cualquier momento. Estar preparados es la clave del éxito y ello requiere una intensa planificación que priorice el desarrollo de acciones preventivas que coloquen a la empresa en la mejor posición para gestionar la crisis cuando ésta se produzca.

Ante una crisis, es imprescindible contar con un equipo experto en comunicación de crisis que se active con rapidez y tenga claro que hay que inspirar confianza y credibilidad para que la imagen de la empresa no se deteriore.

Es fundamental contar con un equipo de expertos en el tema y con una metodología específica basada en los siguientes parámetros:

- Identificar qué puede suceder y qué consecuencias tiene.
- Definir una estrategia de actuación en caso de crisis.
- Detallar un procedimiento y desarrollar los mecanismos y herramientas necesarios para tener éxito durante la crisis.
- Entrenar al equipo encargado de esta misión para asegurarnos de su eficacia en caso de necesidad.
- Pasar de una cultura escrita a una cultura digital y audiovisual con acciones digitales y de conversación que deben estar listas antes de una crisis.

Es importante recalcar que es fundamental para una gestión correcta el empoderamiento y preparación de los empleados para defender la marca centrándose en lo importante cuando llegue el momento de actuar. Las crisis son inevitables, lo importante es estar preparado, de ahí la importancia del entrenamiento tanto en comunicaciones como en el uso de tecnologías, redes sociales y en el simulacro de situaciones donde se pone en práctica la capacidad de respuesta inmediata de los empleados ante eventos negativos.

Este nuevo entorno obliga a las compañías a la planificación responsable de la comunicación de crisis a través de una estrategia de comunicación efectiva e

inmediata, y la implementación de programas integrales de prevención y gestión de seguimiento.

El plan de comunicación de crisis define las actuaciones necesarias para mejorar la posición de la empresa ante medios de comunicación, autoridades, servicios de emergencia, comunidad local y otros grupos de interés. Igualmente, aporta los criterios para desarrollar el manual de crisis, que recoge los procedimientos internos en materia de comunicación de crisis y que incluye: detección del problema, activación de la alerta, acciones urgentes, organización de responsabilidades, normas de actuación ante medios y todos los públicos pertenecientes al ecosistema de una crisis.

En este sentido, las aerolíneas todavía tienen un largo camino por recorrer. No importa cuántas campañas publicitarias se hagan para tratar de recuperar la reputación de United y arreglar este evento negativo, la horrible imagen del pasajero arrastrado por el pasillo ha quedado grabada en los ojos de las personas de todo el mundo.

¿Cómo contar mi verdad? La oportunidad renovada

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

Iván Pino
Director senior del área Digital
en LLORENTE & CUENCA

Informa Álvaro Cunqueiro (1911-1981), en su recopilatorio de artículos *Viajes imaginarios y reales*, de la existencia, en tiempos del rey francés Luis XIV, de un llamado «Gabinete de falsos», en el que, bajo la dirección de su ministro de Hacienda M. Colbert, reputados cronistas se dedicaban a escribir descripciones fantásticas de países inexistentes de las costas de África y Asia. Una vez descrito el país y hecho el inventario de sus riquezas naturales, remarcando siempre la docilidad de los indígenas y la generosidad de sus monarcas, se procedía a hacer propaganda de tal hallazgo para conseguir inversiones. Con el dinero obtenido, en realidad se

financiaban expediciones a otros países de África occidental y del oriente, altamente hostiles y peligrosos. El ilustre periodista y escritor gallego nos prueba así que la tentación de sustituir la realidad por las apelaciones a la emoción y las creencias personales, que es lo que el bloguero David Roberts ha denominado posverdad, es tan antigua como la humanidad.

Pero, si la posverdad no es nueva, tampoco es real. El prefijo pos- niega la esencia misma del concepto, toda vez que viene a indicarnos que estaría sucediendo a estados en los que primaría la verdad. Es decir, que cuanto antecediera en el mundo político, económico o social al momento en el que Roberts idea el término pertenecería al tiempo de la sinceridad. ¿Alguien se lo cree? ¿Existen aún crédulos que defiendan la veracidad de las afirmaciones de Bush hijo sobre las armas de Irak, o de las de un Zapatero negando la ferocidad de la crisis económica, o de las promesas o arengas mitineras de tantos y tantos en las últimas décadas? La respuesta es obvia: no deberían existir, aunque... ¡cuidado! De tanto asociar posverdad con los Trump, Farage y otros de su misma especie, corremos el riesgo de acabar lavando la imagen de cientos o miles que los precedieron en el uso de sus artimañas, aunque ignorasen que se llamaban posverdad. Para ellos, era simplemente «mentiras», «manipulación» y «demagogia».

Otro riesgo no menor es creer que la culpa del triunfo de los hechos alternativos, como los ha definido la actual consejera del presidente Trump, Kellyanne Conway[60], es achacable en exclusiva a sus practicantes. El entorno mediático, político, educativo y social en general ha aportado el imprescindible abono para su irrupción

60 *El País*, «Donald Trump nombra a su directora de campaña consejera presidencial».

como fenómeno. La degradación progresiva de los argumentos ha abierto las puertas a la frivolidad, la inconsistencia y la ausencia de rigor. Mientras se nos llena la boca de conceptos como transparencia, interacción o ética, el flujo de la comunicación atraviesa un páramo donde solo habita el descrédito de todo lo racional. Y hay responsables. Lo son los medios de comunicación, que, por causa de la profunda crisis que les afecta, han apostado por la desprofesionalización de sus redacciones, cambiando experiencia y autoridad por precariedad laboral y costes bajos; que están abandonando los criterios de selección de noticias basados en el interés social y sustituyéndolos por el gusto de las audiencias (la dictadura del clic y del *trending topic*); o que han abanderado causas —políticas o empresariales— alejadas del interés real de los ciudadanos. La consecuencia es el creciente escepticismo de los lectores, oyentes o espectadores, quienes, ante la inanidad de sus referentes, optan por la comodidad de validar solo aquellas noticias que se ajustan a sus creencias o deseos.

Responsables son también las redes sociales, que, junto a innegables aportaciones positivas, están, sin embargo, provocando una inaudita mutilación de la calidad de los contenidos. El impacto rápido y vistoso reemplaza al razonamiento; la frase audaz o sorprendente vence a cualquier idea solvente que se le contraponga; el vídeo mata a las palabras. Influencers, YouTubers, blogueros acaparan el espacio de cualquier experto o autoridad, y el ciudadano se rinde embelesado ante la fuerza arrolladora de la emoción. ¿Para qué se necesita entonces la verdad?

En este escenario, cabe preguntarse qué pueden hacer quienes desean transmitir sus ideas o sus acciones

de forma inteligente, íntegra y honesta. Qué opciones tienen para hacer llegar sus mensajes y que éstos sean oídos y aceptados. Desde luego, el camino no pasa por adaptarse a la corriente de frivolización, sino por el más complicado y lento de la generación de confianza. Es cierto que el éxito de la comunicación se basa en adecuar nuestro mensaje al contexto y utilizar el código aceptado por nuestros receptores, pero estas condiciones no implican necesariamente un ejercicio de precarización de nuestros contenidos. Nuevas formas y múltiples canales son hoy imprescindibles para llegar a quienes deseamos tener como interlocutores —ya no meros receptores pasivos—, al igual que debería serlo también el intercambio de ideas positivas y de hechos contrastables y veraces que ayuden a construir un espacio de credibilidad beneficioso para quienes participan en el diálogo.

En la propia naturaleza de la red subyacen oportunidades de comunicación que a veces no aprovechamos por aplicar en su uso las mismas reglas que utilizábamos con los medios masivos. Ya no basta con declarar la veracidad de nuestros mensajes para asegurar su crédito, algo que se suponía asegurado por su mera publicación en un medio informativo. Es más necesario que nunca trabajar desde la fuente, desde la comunicación corporativa, en la robustez de los argumentos que queremos hacer públicos, implantando una firme disciplina de verificación; pero también en la capacidad de responder a las diferentes apelaciones que puedan suscitarse en las conversaciones en línea. Y esto resulta consustancial a la naturaleza de internet porque ha apoderado a todos los individuos para acceder a un ingente caudal de información (y desinformación) y compartirla de forma

incremental a través de sus conexiones personales en las redes sociales. Un acceso a la información y una capacidad de difusión antes restringidos a pocos actores: medios de comunicación, organizaciones sociales y administraciones públicas.

Veracidad y responsabilidad (que viene de *respondere*) siempre han sido requisitos éticos de la comunicación corporativa, pero ahora, además, devienen en condiciones prácticas para el ejercicio de la función empresarial. Se convierten en obligaciones urgentes que están moviendo a transformar las propias compañías, introduciendo, en algunos de sus procesos y recursos, pautas propias de los medios de comunicación (en lo que respecta a la veracidad) o de las entidades sociales (en lo que respecta a la responsabilidad). Grandes empresas de consumo como Red Bull o Lego se convierten en grupos de comunicación. Y otras marcas emergentes, como Whole Foods o Tesla, construyen su modelo de negocio sobre causas movilizadoras como la alimentación orgánica o la movilidad sostenible, respectivamente.

Más allá de esos casos concretos, las tendencias apuntan a que el fenómeno de la posverdad, acelerado por la disrupción tecnológica, también está encontrando respuesta en cambios profundos de las organizaciones, que van mucho más allá de las técnicas y formatos de comunicación (*storytelling*), y tienen mucho más que ver con las formas y experiencias de interacción con sus grupos de interés (*storydoing*).

Comunicar la sostenibilidad, el gran reto que viene en el sector alimentario

Juan Cardona
Director del área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo de LLORENTE & CUENCA

Carolina Pérez
Gerente del área RSC y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA España

Antonio Gomariz
Gerente del área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo en LLORENTE & CUENCA España

Macarena de la Figuera
Consultora senior de RSC y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA España

1, 2, 3, 6, 12, 13, 15 y 17. Comprender la norma que sigue esta serie numérica puede llevarte un tiempo que probablemente prefieras dedicar a otras cuestiones. Por eso, te damos la solución a esta tremenda encrucijada: la serie que encabeza este artículo no tiene una solución lógica, sino que

abarca algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que persigue de forma directa el plan estratégico para el fomento de la agricultura sostenible promulgado desde la ONU. Si sumamos los indirectos, probablemente se convierta en un tema transversal a todos.

Un reto que siempre ha existido

El ser humano afronta desde el inicio de su existencia un reto en esta dirección. La forma de obtener y producir alimentos, con la agricultura en la base de la cadena en mayor o menor medida, experimenta una constante transformación. De la misma forma, nuestra manera de alimentarnos y las dietas que seguimos están sujetas a una evolución y, en algunos casos, a modas más o menos pasajeras. Y las empresas deben lidiar con ello.

Una vez que la alimentación pasa de ser una cuestión esencialmente sujeta a la satisfacción de las necesidades fisiológicas ligadas a la pura supervivencia y que su seguridad se ha garantizado, las personas comienzan a preocuparse por la forma en la que se producen los alimentos. Cuestiones como la calidad, el compromiso medioambiental, el bienestar animal, el equilibrio nutricional, etc., se convierten en aspectos que influyen en la toma de decisiones de los consumidores a la hora de configurar su cesta de la compra. En esta etapa, entra en juego también la sostenibilidad de la cadena de valor. Y todo ello está reflejado en los ODS. Y todo ello se ve impactado por la comunicación.

La FAO pronosticaba ya en 2009[61] que en 2050 la población mundial habrá aumentado más de un tercio,

61 Foro de Expertos de Alto Nivel, *Cómo alimentar el mundo 2050. La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050* [en línea]. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf.

mientras que las tierras de cultivo crecerán a un ritmo mucho menor, por lo que será necesario desarrollar modelos productivos que permitan asegurar la demanda de alimentos al tiempo que se garantiza la sostenibilidad a largo plazo.

Empresas, gobiernos e instituciones de todo tipo ya están trabajando intensamente para afrontar estos retos, y la clave para superarlos con éxito está en la sostenibilidad. Aunque posiblemente muchos consumidores no tengan, en este momento, conciencia del problema ni de la solución.

Y éste es el reto que viene con fuerza para el sector empresarial. No solo comunicar y divulgar los problemas, sino trabajar para darles una solución.

Comunicar sostenibilidad, una ventaja competitiva

Como dice la FAO[62], la agricultura tiene que «satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras de sus productos y servicios, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad, la salud del medio ambiente y la equidad social y económica» para ser sostenible. La agricultura sostenible debe garantizar la seguridad alimentaria mundial y al mismo tiempo promover ecosistemas saludables, y apoyar la gestión sostenible de la tierra, el agua y los recursos naturales.

Los actores de la cadena de producción y distribución alimentaria toman conciencia de que la sostenibilidad no solo es esencial para el mantenimiento de su actividad, sino que además ésta se ha convertido en un valor diferencial. Al margen de la propia garantía de

62 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *Agricultura Sostenible* [en línea]. Disponible en: http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/es/

poder extender la actividad productiva en el tiempo, la sostenibilidad supone una ventaja competitiva para la construcción de la reputación cuando el consumidor reconoce que sus alimentos son producidos de una forma sostenible.

Cuando la sostenibilidad guía la forma de actuar de los actores de la cadena de producción alimentaria, y además éstos son capaces de comunicarlo adecuadamente, ésta se convierte en un elemento de construcción de la reputación, entendida como conjunto de creencias compartidas en las comunidades que contribuyen positiva o negativamente a los resultados de una compañía. Tiene además la capacidad de influir positivamente en las cinco variables que componen la reputación según el modelo Reputation Relevance[63]: contribución, integridad, transparencia, credibilidad e imagen.

Para ilustrarlo, nada mejor que un ejemplo. Existen modelos de producción agraria que difieren en sus procesos, como ocurre entre la agricultura convencional y la orgánica (conocida en España como ecológica). Éstos pueden ser complementarios y coexistentes entre sí, pero los principios que rigen la sostenibilidad deben ser aplicados de la misma manera, y deben ser evaluados con indicadores (KPI) que midan la eficiencia en el uso de los recursos por unidad de producción, ya que son los productos finales los que demanda y consume la sociedad.

Sin abordar aquí la cuantificación de esos indicadores en cada modelo de producción agraria, sí podemos afirmar que el modelo de la agricultura orgánica ha trabajado mejor el campo de las creencias para ocupar un espacio en la mente del consumidor que le hace ser

63 LLORENTE & CUENCA, *Gran Acogida del Reputation Relevance* [en línea]. Disponible en: http://www.comunicacionyreputacion.com/gran-acogida-de-reputation-relevance/

percibido como más vinculado a los valores de la sostenibilidad.

Desde el punto de vista puramente nutricional, no hay evidencia de una diferencia en la calidad de los nutrientes entre los alimentos producidos orgánica y convencionalmente. Las pequeñas diferencias en el contenido de nutrientes detectadas son biológicamente plausibles y se refieren principalmente a las diferencias en los métodos de producción[64].

A pesar de ello, la agricultura orgánica ha sido capaz de generar creencias compartidas de mayor calado acerca de su vinculación con la sostenibilidad de la producción de alimentos que otros modelos. Según la encuesta realizada por la Plataforma Tecnológica de Agricultura Sostenible[65], el modelo de producción orgánico es percibido como más sostenible y menos consumidor de recursos naturales.

Sin embargo, existen otros modelos de producción agraria, complementarios y que dan respuesta a necesidades distintas, aunque relacionadas, como es el caso de la agricultura de conservación[66], cuyos objetivos están esencialmente dirigidos a la sostenibilidad productiva y, más allá, a la adaptación al cambio climático y la mitigación de la agricultura en cuanto al mismo[67].

La agricultura de conservación apenas es conocida por el consumidor, por lo que tiene una oportunidad de

64 Alan D. Dangour et al., «Nutritional quality of organic foods: a systematic review» [en línea], *The American Journal of Clinical Nutrition*. Septiembre 2009, vol. 90, nº. 3, 680-685. Disponible en: http://ajcn.nutrition.org/content/90/3/680.full

65 Disponible en: http://www.agriculturasostenible.org

66 Asociación Española de Agricultura de Conservación Suelos Vivos, *Fundamentos de la AC* [en línea]. Disponible en: http://www.agriculturadeconservacion.org/index.php/agricultura-de-conservacion/fundamentos-de-la-ac

67 Asociación Española de Agricultura de Conservación Suelos Vivos, *Beneficios de la Agricultura de Conversación en un entorno de cambio climático* [en línea]. Disponible en: http://www.agriculturadeconservacion.org/Estudio_AEAC.pdf.

ocupar un espacio nuevo vinculado a la sostenibilidad que genere valor a través de la reputación para todos los actores de la cadena de producción y distribución.

¿Cómo actúan las empresas agrícolas sostenibles?

Son muchas las claves que pueden llevar a la empresa a diferenciarse por su actuación en materia de sostenibilidad, pero hay tres que tendrán un papel fundamental en el futuro próximo: la generación de alianzas, la innovación sostenible y la comunicación.

1. Generación de alianzas sostenibles

Las empresas, más que nunca, se están movilizando para incorporar en sus modelos de trabajo los criterios de sostenibilidad, que se basan en una máxima fundamental: generar desarrollo y riqueza sin comprometer a las generaciones futuras. Pero esta gran premisa, que pasa por la transformación de un sector tan importante como es el de la agricultura, no puede lograrse sin la colaboración de tres grandes grupos:

- Las empresas, como impulsoras del cambio real y sostenible.
- La comunidad científica (universidad, entidades sociales y medioambientales...), como agentes clave en el desarrollo de la innovación.
- El gobierno, a través de políticas que favorezcan el crecimiento sostenible, realizando campañas de sensibilización de la ciudadanía.

Estamos hablando de alianzas multisectoriales cuyo fin último es resolver un problema sistémico, es decir, que nos afecta a todos. Pero para el correcto funcionamiento

deben adaptarse los modelos de trabajo tradicionales para concebir unos nuevos basados en las siguientes premisas:

- Confianza. Éste es el punto de partida antes de empezar cualquier trabajo.
- Visión a largo plazo. No puede esperarse que los cambios en un sector tan asentado sean inmediatos, a pesar de la carrera contrarreloj que nos plantea el cambio climático. La implementación de la innovación requiere procesos de prueba y aprendizaje, y tiempo de permeabilidad en la sociedad y en la industria.
- Colaboración y no competencia. Es un modelo totalmente distinto al tradicional. Requiere un cambio de mentalidad y supone un gran esfuerzo, puesto que afecta totalmente a la forma de relacionarnos entre empresas de un mismo o de distinto sector, condiciona nuestra forma de presentarnos al mundo y, por supuesto, condicionará los retos y resultados obtenidos, y el concepto de recompensa.

Este modelo de trabajo, que a priori podría parecer utópico, lleva años implementándose dentro del sector de la agricultura. Por ello, las empresas que quieran mantenerse en el mercado deberán trabajar para conseguir los grandes retos que plantea la comunidad internacional y que garantizan la sostenibilidad de toda la comunidad. No hay más hoja de ruta empresarial que ésta.

2. Innovación sostenible del sector más tradicional

Otra gran línea de trabajo será la innovación sostenible. Involucrar a toda la cadena de valor para desarrollar proyectos y productos con capacidad transformadora será muy pronto una de las vías más útiles para dar respuesta a algunos de los grandes retos globales.

Algunas compañías ya han comenzado a desarrollar este tipo de prácticas a través de iniciativas como:

- El tratamiento y reutilización de las aguas residuales para los cultivos y el fomento de la biodiversidad (filtros verdes).
- Sistemas agrarios que utilizan la tierra de cultivo como almacenamiento y captura de CO_2.
- Tecnologías y técnicas agronómicas que favorecen a los polinizadores de los cultivos y que con ello sustentan la sostenibilidad de éstos.
- Herramientas que buscan la gestión sostenible de los recursos a través de aplicaciones inteligentes.

3. Comunicación

Sin duda, y a la luz de lo expuesto, un sector tan complejo y a la vez tan presente en el día a día de los consumidores debe poner por delante la divulgación y la comunicación. Explicar y medir serán elementos decisivos que habrá que tener en cuenta para que las empresas del sector agrícola y alimentario puedan trasladar su valor diferencial, y hacer entender el papel tan trascendente que están desarrollando en la sostenibilidad de los recursos, del planeta y de la vida.

El reto está sobre la mesa. Las medidas son muchas, y la comunicación se presenta como la mejor alternativa para conseguir transformar un modelo que ha permanecido inmutable durante siglos.

La revolución del talento responsable

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

Carolina Pérez
Gerente del área RSC y Fundaciones Corporativas
en LLORENTE & CUENCA España

Jon Pérez
Consultor senior del área Organizaciones y Personas
en LLORENTE & CUENCA España

Alba Herrero
Consultora del área RSC y Fundaciones Corporativas
en LLORENTE & CUENCA España

Alejandro Cerqueira
Consultor del área Organizaciones y Personas
en LLORENTE & CUENCA España

Pocos pueden dudar ya de que RSC se escribe con T de talento. La Responsabilidad Social Corporativa ha pasado de ser algo accesorio (o un trámite necesario) a instalarse en la razón de ser de las compañías. Que las

marcas deberían aspirar a dejar una sociedad mejor es algo que podríamos considerar una verdad universal. Y si esta afirmación es un axioma, lo es también el hecho de que la razón de ser de la empresa debe estar conectada con las aspiraciones de los profesionales (el talento) que la forman.

Desde un punto de vista global, las compañías se encuentran en un momento de punto de inflexión. La cuarta revolución industrial es, quizá, la mayor de las revoluciones en lo relativo al mundo profesional. El desarrollo tecnológico y la aparición de nuevos modelos de negocio están suponiendo —y supondrán— cambios de tal calibre que nos obligan a repensar la relación entre empresa y sociedad desde un punto de vista ético. Esta nueva era tiene un gran poder emancipador, pero solo si logramos un lenguaje y políticas correctas para todos.

Aunque la creencia generalizada es que la revolución industrial supondrá una siega de la importancia de las personas en favor de la automatización y la robotización, un análisis que implique una mirada hacia el pasado, presente y futuro deja claras dos cosas: que el trabajo es uno de los pilares esenciales de nuestra vida y que el talento juega un papel fundamental en las organizaciones[68].

Sea como fuere el futuro, las personas serán necesarias y, a pesar de lo que puedan llegar a opinar los robots, la única forma de atraer y de asegurar este talento será la vertiente más social y humana de las compañías.

> «The world will always need human brilliance, human ingenuity and human skills»
> Brad Keywell

68 Brad Keywell, co-founder and CEO, Uptake (WEF).

¿Qué supone esto? Que, sin duda, y por causas que veremos más adelante, las compañías que quieran sobrevivir en el futuro serán aquellas cuya razón de ser responda responsablemente a demandas sociales y que conecten las expectativas del talento con la consecución de un fin superior.

Para no perder la perspectiva

Haciendo un repaso rápido, recordemos que las primeras «empresas» surgieron hace doce mil años, con el paso del ser humano a una vida sedentaria fundamentada en la agricultura. Al ser capaces de producir los bienes para satisfacer necesidades de alimentación, refugio y protección, se volvió necesario repartir roles para poder producir, conservar y procesar esos elementos. Los oficios surgieron cuando comenzó el intercambio de bienes y servicios; una sola persona no podía garantizarse todas sus necesidades por sí misma.

En Grecia y Roma, el trabajo era una pesada carga reservada a los esclavos, hecho que cambió durante la Edad Media, cuando el pueblo se encargó de las principales labores productivas. El Renacimiento, con sus artistas, introdujo un elemento interesante que hoy en día está más en boga que nunca: el trabajo puede ser una forma de realización personal.

Adam Smith, la máquina de vapor, Karl Marx o las fábricas de Ford son algunas de las piezas clave que han configurado la visión actual del trabajo: una forma de vida a través de la que una persona se realiza, aportando elementos a la sociedad y recibiendo otros.

En resumen: lo que no se puede olvidar es que las empresas tienen sentido en tanto que dan solución a las necesidades humanas. Precisamente por esto, sería

extraño que realizaran su actividad de espaldas a la sociedad o relegando su carácter humano y responsable a un pequeño departamento con aspecto de ONG.

La diversidad y la transparencia como estrategias de negocio responsable

Vivimos en tiempos de estandarización de lo que antes se veía como una apuesta valiente. Pongamos como ejemplo la transparencia. Hubo una época en la que las compañías que se atrevían a dar un paso al frente y a comunicar abiertamente aspectos que tradicionalmente se mantenían velados eran percibidas como innovadoras, pioneras y como más confiables. Hoy en día, no sería aceptable, incluso podría ser ilegal[69], que una empresa no fuera totalmente transparente en sus temas más cruciales, aquellos que pueden llevar a una persona a enviar o no su currículum, a un consumidor a consumir o a dejar de hacerlo o a un inversor a invertir o desinvertir.

Este mismo proceso se está repitiendo con otro *driver* fundamental de la RSC: la diversidad. Hoy en día, la diversidad es una bandera de orgullo para aquellas compañías que se han preocupado por «ser un reflejo del mundo que les rodea»[70], sin filtros ni cuotas. Sin embargo, este esfuerzo inicial de las pioneras persigue, al igual que las que se lanzaron a la piscina de la transparencia, que dentro de unos años ser diverso sea lo normal, y lo contrario, despreciable.

El proceso que las empresas están viviendo respecto a la diversidad es un reflejo del cambio de paradigma

69 Ana Median, «600 empresas españolas pendientes de la nueva Directiva de transparencia europea» [En línea], en *Expansión*, 29 de enero de 2017. Disponible en: http://www.expansion.com/empresas/2017/01/29/588dee4822601ddb068b4596.html
70 Apple Diversity Report. Disponible en: https://www.apple.com/diversity/

que se está experimentando la Responsabilidad Social Corporativa (incluyendo la revisión del nombre de la profesión) y su impacto innegable en todos los aspectos críticos de la vida (y la salud) empresarial, con especial énfasis en el talento. La RSC ha dejado de ser unas siglas para ser parte de la razón de ser (o el mismo corazón) de las organizaciones. En los últimos años, hemos sido testigos de cómo pasaba de aquel departamento con aires de ONG (muchas veces con apenas un profesional) a formar parte integrada de la estrategia de negocio y de la relación con todos sus *stakeholders*. Y eso irá a más en un futuro próximo.

«El futuro es el sueño de quienes lo inventan»[71]

Hoy en día, atendemos a un fenómeno muy alentador por el cual la RSC está viviendo el mismo movimiento de traslación que en su día vivió la transparencia: el paso del terreno de lo accesorio al mundo de lo imprescindible. Ha pasado de ser un departamento a nacer del propósito de la organización e instalarse en el *core* de su actividad. Hablamos de la sostenibilidad de las compañías ampliamente considerada, en su máxima expresión. Pero, además, la RSC marca una forma de ser, de actuar, de hablar, de emplear, de desarrollarse, de competir o de ofrecer frutos.

La perspectiva del talento

En lo que respecta a los empleados, la responsabilidad social de las compañías es uno de los factores decisivos a la hora de proyectar los valores, la misión y la visión de una compañía. Compartir esa razón de ser con la

71 Salvador del Rey, catedrático de Derecho Laboral.

empresa facilita que los empleados se sientan más realizados en su labor diaria, al tener la percepción de estar trabajando en la construcción de un mundo mejor[72].

El 84 % de los jóvenes no trabajaría en una empresa cuyos valores no compartiera[73]. Teniendo en mente que para 2025 el 75 % de la fuerza laboral será *millennial*, es evidente que el aspecto intangible de las empresas es crucial a la hora de garantizarse el necesario flujo de talento para sobrevivir.

No podemos saber cuál será el porcentaje ni la generación que figurarán en algún estudio que se realice en ese futuro próximo que citábamos al principio. Sin embargo, todo parece indicar que en ese futuro el talento ahondará en la búsqueda de una experiencia profesional que encaje con sus valores personales.

La barrera que durante décadas ha separado la vida profesional de la personal se está diluyendo a marchas forzadas. «Cuando una persona está completamente comprometida con su trabajo, la línea entre las distintas facetas de su vida es mucho más fina»[74]. Cada vez más el trabajo es parte definitoria de nuestras decisiones personales y, por tanto, de nuestra personalidad. En este escenario, los valores de la compañía tienen que estar a la altura de los propios.

La revolución tecnológica ha terminado de romper la delgada línea de separación de nuestros dos yoes. Precisamente por esto, las compañías deben ofrecer un planteamiento al talento que le permita llevar a su

72 A. Glavas, «Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work», en *Frontiers in Psychology*, 31 de mayo de 2016.
73 KPMG, 2017.
74 Montse Ventosa, presidenta de Truthmark.

persona completa a trabajar[75] y estar totalmente satisfecho con la experiencia.

Esto implica que las personas no deberían despojarse de sus pasiones, intereses, aficiones y sentimientos al cruzar el umbral de la puerta de su empresa. Al contrario, deberían ser capaces de poder canalizar toda su humanidad en su puesto de trabajo. A fin de cuentas, traer toda tu persona al trabajo implica, realmente, poner sobre la mesa todas nuestras pasiones, aficiones, ideales, pensamientos; en definitiva: todo lo que nos hace humanos.

Es aquí donde la RSC puede jugar un papel fundamental para articular los valores y expectativas del talento. Supone, en definitiva, un camino para que los profesionales puedan vivir con pasión sus compañías. Sin embargo, esto es verdad solo cuando la política de RSC está anclada en el propósito de la compañía, en su razón misma de existir, y no en alguna ocurrencia de espíritu «buenista» y efecto principalmente higiénico (o directamente publicitario).

Propósito y *engagement*

Los profesionales hoy en día (especialmente los jóvenes) necesitan algo más que una nómina al final de mes. Necesitan sentir orgullo por la actividad que desempeñan, así como contar con un propósito que dé sentido a sus esfuerzos dentro de una compañía con la que, además, comparten valores.

La contribución a un bien superior hace que los profesionales se sientan mejor consigo mismos, aumentando su autoconcepto, lo que revierte en una mayor

75 Mike Robbins, «Bring your whole self to work» [Vídeo], en TEDxBerkeley. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=bd2WKQWG_Dg

identificación con la organización (con los consiguientes beneficios en términos de *talent engagement*).

En este sentido, no resulta especialmente llamativo que el 80 % de las personas entre 13 y 25 años quiera trabajar para una empresa que se preocupe por cómo impacta y por cómo contribuye a la sociedad[76]. Este dato, sin embargo, sí que supone un toque de atención para aquellas compañías que aún entienden su RSC como un recurso o, simplemente, como un mal necesario. El talento del mejor tipo, el que es capaz de comprometerse hasta llevar a su compañía a alcanzar grandes logros, demanda que sus esfuerzos sirvan para alcanzar un fin mayor que los objetivos de negocio y que esté ligado a un propósito no financiero.

La RSC se convierte en el vehículo que posibilita que el talento aporte todo lo que le hace humano (que se comporte con autenticidad y fidelidad a sus propias convicciones), y permite encontrar una significación superior al propio trabajo diario alimentando la percepción de estar contribuyendo a un bien superior.

Cómo integrar la RSC en el *core* de la empresa

Como hemos analizado a lo largo del texto, en un futuro donde la digitalización y la robotización ganan terreno, es la faceta más humana del talento la que puede marcar la diferencia. Las empresas tendrán que trabajar su cara más humana para atraer y retener a un talento comprometido que, cada vez más, busca puestos donde poner a toda su persona a trabajar. En este contexto, la RSC debe integrarse en el corazón mismo de la compañía. Sin pretender dar una fórmula mágica, nos gustaría exponer algunas claves de este proceso.

76 Cone Millennial Cause Group

1. Definir el propósito de la compañía

Integrar la RSC en la estrategia y el propósito de las compañías debe partir de un análisis honesto del impacto de éstas ¿Cuál es mi papel como empresa en la construcción social? Todos los negocios generan bienes y servicios que impactan en el entorno y en las personas, generando cambios en la forma en la que nos relacionamos con el mundo.

Dove, por ejemplo, supo ver cómo el acceso a sus productos tiene un impacto más allá de cuestiones puramente higiénicas, estéticas o medioambientales y lanzó un propósito atrevido, vinculado con ese fin superior: mejorar la autoestima de las mujeres en todo el mundo[77].

2. Construir una narrativa

Resulta fundamental construir una narrativa poderosa en torno al propósito que impregne el discurso de la empresa con todos sus grupos de interés. La RSC se integra en esta narrativa como uno de los pilares para la construcción de la confianza, la reputación y el *employee engagement*.

La comunicación de la RSC, por tanto, debería formar parte de la narrativa corporativa y con énfasis especial en dirigirse al talento, tanto al actual como a los candidatos, debería estar dentro de la estrategia de captación.

3. Un nuevo modelo de liderazgo

Para llevar la RSC al centro estratégico de las compañías es fundamental contar con el apoyo y el impulso de la alta dirección. El estilo de liderazgo está evolucionando desde el líder autoritario hacia un líder transformador,

77 https://www.youtube.com/watch?v=qRWZjOrkEUU

colaborativo y orientado hacia la generación de excelencia y talento. Los criterios relacionados con la RSC tienen cada vez más peso en este modelo. Prueba de esto es que, en 2015, *Harvard Business Review* incorporó por primera vez criterios ESG (Environmental, Social and Governance) en su *ranking* The Best-Performing CEOs in the World.

Para hacer avanzar la responsabilidad en toda la organización, el líder deber servirse de sus habilidades de liderazgo, entendidas como su capacidad de influir para alcanzar un objetivo y un proyecto compartido[78].

4. Implicar al talento en la transformación

El papel que el talento pueda jugar en la transformación permitirá articular las pasiones y expectativas personales del empleado a través del trabajo diario. En este sentido, es importante desarrollar una estrategia de RSC que ofrezca oportunidades para sentir en primera persona los valores de la empresa.

Tradicionalmente, las empresas han respondido a esta necesidad con actividades de voluntariado corporativo que poco o nada tenían que ver con el trabajo diario. Hoy, la tendencia es integrar la responsabilidad y el propósito en el día a día, generando una cultura y una organización empresarial en la que los empleados «se sientan estimulados a tomar decisiones responsables, compartir el conocimiento y actuar conforme a los valores sociales y por el interés colectivo de la compañía»[79].

78 Chemers, 1997.

79 Bong et al., «Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate», en *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43, 2015.

5. Transformar la organización

La transformación de las organizaciones puede contribuir a facilitar los modelos de comportamiento responsables y vincular al talento con el propósito empresarial. Mecanismos como los códigos de ética o sistemas de evaluación, promoción y retribución que incorporen criterios de RSC han demostrado su eficacia en este sentido. En España, el 82 % de las compañías vincula ya a estos principios la retribución variable de, al menos, la alta dirección[80].

Llevar el corazón de la empresa al talento

En Corporate Register existen ahora mismo más de 89.000 informes de RSC de más de catorce mil compañías. Aunque necesarios, se vuelve crítico explorar nuevas vías de comunicación sobre su sostenibilidad que sean más proclives a generar diálogo, aprovechando, por ejemplo, el potencial de las redes sociales.

La relación con nuestros empleados nos abre la puerta a generar una dinámica de participación, emoción y transparencia que impulse debates y conversaciones en los que el *crowdsourcing* pueda ser una parte fundamental de la innovación.

Por poner un ejemplo de profesionales empoderados, que participan activamente en la política de RSC de su compañía, merece la pena citar a los *green teams* de la compañía AMD. Se trata de un grupo de profesionales que ha decidido participar voluntariamente en un programa destinado a identificar e impulsar nuevas prácticas de sostenibilidad medioambiental en sus labores

80 Tercera edición del Observatorio de la ISR, que ha sido elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, Georgeson y Endesa.

del día a día. El 96 % de los integrantes de estos equipos afirma que contribuir a una causa en el trabajo mejora sustancialmente su compromiso y su *engagement*.

En cualquier caso, las compañías deben esforzarse en comunicar adecuadamente su espíritu sostenible al talento, intentando involucrarlo en la mayor medida posible, dejando claro que la RSC refleja una creencia esencial y profunda, y no una actitud concreta sobre un aspecto social particular.

Y es que, posiblemente, involucrar sea la palabra clave. Pero entendida, sobre todo, como un espíritu de cocreación. La RSC debe vivir en el propósito y ahí es esencial que los profesionales de la organización puedan impactar en ella. No tanto que dependa de ellos, una actitud que suele comportar cierto abuso del concepto del voluntariado corporativo, sino que los empleados puedan traer su propósito personal al trabajo, combinarlo con el corporativo y que este doble propósito se articule en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

No es una moda, no es una tendencia: es la forma en la que las compañías eligen vivir su vida, de ella depende en gran parte que el mejor talento decida comprometerse y compartirla.

EPÍLOGO

Cuando hablamos de fraternidad

Jordi Sevilla
Vicepresidente del área Contexto Económico
de LLORENTE & CUENCA

Creo que fue Aristóteles el primero en decir que el ser humano es un animal social, es decir, que su conducta se inscribe, desde el nacimiento, en un conjunto de normas, costumbres y reglas que se le imponen de manera externa. Desde entonces hasta ahora el debate público ha girado en torno a tres cuestiones: la relación entre el individuo y el grupo de pertenencia; la delimitación de cuál es el grupo de referencia en el que se inscribe y, a partir de ahí, cuáles son esas normas del grupo que determinan su comportamiento. Veámoslo un poco más en detalle. La identificación y el reconocimiento de una entidad social a la que llamamos individuo, con perfiles propios y, a veces, diferenciados respecto al grupo, es algo bastante reciente en la historia de la

humanidad. De hecho, todavía hoy, se discute sobre el asunto y, sobre todo, incluso los que aceptan la existencia de individuos como fundamento de la construcción social no pueden dejar de reconocer, igualmente, que hay actitudes y comportamientos grupales por ejemplo en las votaciones electorales, en el deporte o en el consumo. Así, se habla de «jóvenes», de «tercera edad» o de «mujeres» como actores colectivos con suficiente identidad conjunta como para superponerse, con fuerza, al individuo concreto que forma cada uno de estos grupos. Por eso, aunque la tecnología permite personalizar, por ejemplo, la oferta de productos y servicios, sigue existiendo «algo» común que agrupa comportamientos por grandes colectivos siendo el ejemplo más evidente la utilización de la información proporcionada por el llamado *big data*.

Esto conecta con el segundo asunto al que nos hemos referido: ¿Cuál es el grupo de referencia, sobre todo, cuando todos tenemos identidades plurales? Todos nacemos en una familia que se agrupa con otras familias en algo parecido a una tribu, que vive, a su vez, en algo más amplio que ahora se llama naciones. De ahí, mayoritariamente, nos viene el idioma, la cultura o las costumbres. Pero si somos miembros de un sindicato será por ser trabajadores; antepondremos nuestra nación a otras, si somos nacionalistas; y nos agrupamos con otros *fans* para ver un concierto de nuestro cantante favorito o viajar a un país determinado. Para algunos, durante muchos años, el grupo de pertenencia prevalente era la «clase social» a la que se pertenecía («proletarios de todos los países» o «el dinero no tiene fronteras») por encima, incluso, de la nación de nacimiento. Pertenecemos, pues, a muchos grupos, a veces excluyentes y

a veces, no. Ordenar a los individuos en función de un grupo de referencia es fundamental para entender su visión del mundo y su comportamiento, como lo es entender que se puede pertenecer a varios grupos a la vez, y que la entrada y salida de algunos de ellos es más fluida que de otros.

A partir de ahí, tenemos que definir cuáles son las reglas que definen a cada grupo dentro de los cuales clasificamos a los individuos. Por ejemplo, si los ordenamos como contribuyentes a la hacienda pública, esperaremos de ellos un determinado comportamiento que será distinto a cuando los ordenamos como usuarios, consumidores o proveedores. Así, suponemos que un contribuyente o un consumidor va por la vida con la calculadora en la mano analizando los costes-beneficios para él, de cada una de las opciones propuestas a las que se enfrenta con su capacidad de compra y sus deseos o preferencias. Sin embargo, si predomina su faceta como ciudadano, determinado por derechos y obligaciones que son iguales para todos, se verá influido no solo por su renta o riqueza, sino por un cierto sentido de «equidad» o de «justicia» innato que le puede hacer rechazar algo, aunque le beneficie personalmente, porque no lo considere «justo». El ciudadano exige derechos, el de ser tenido en cuenta entre otros, mientras que el consumidor solo pide mercancías que pueda pagar. Y no es lo mismo. El ciudadano, aunque parte del grupo definido por la igualdad de leyes, vive como individuo y, por tanto, quiere experiencias propias, únicas, solo suyas porque tiene conciencia de su propia individualidad.

Todo esto empezó con el famoso lema: «Libertad, igualdad y fraternidad», que se identifica con la Revolución Francesa y que se debe desarrollar como «libertad

para qué, igualdad de qué y fraternidad entre quiénes». En una sociedad democrática, articulada en torno a derechos y libertades recogidos en constituciones, la fraternidad es lo que define al grupo sobre el que se aplican estos derechos y libertades. Estos derechos y libertades, pensados en su origen como extensibles a todo el género humano como grupo, los derechos humanos proclamados por la ONU son lo que definen, como tronco principal, al ciudadano a diferencia de otras facetas del ser humano. Es lo que se ha llamado el «patriotismo constitucional».

La fraternidad ha cambiado pues la conciencia del individuo y, lo que es más importante para esta reflexión, su comportamiento, su nivel de expectativas y de exigencias respecto al resto de ciudadanos, al Estado o a las empresas. Un contribuyente pedirá eficiencia en la gestión de la cosa pública. Un consumidor, buena relación calidad precio en los bienes y servicios que desea comprar. Un ciudadano, además de todo esto, hace valer sus derechos de tal manera que la fraternidad, convertida en ciudadanía, transforma también a la propia empresa, ella misma parte de la ciudadanía con derechos y deberes colectivos ya que un ciudadano no limita el ejercicio de sus derechos al ámbito público, sino que los espera también en el privado y, lo que es más importante, espera que las empresas tengan, también, un papel activo a la hora de garantizar derechos como la protección de datos o el olvido digital.

En un mundo donde la ciudadanía se ha convertido en la seña de identidad principal de los seres humanos, es ella la que define las relaciones sociales y económicas al anteponerse sobre el resto de características. Y eso se refleja en la manera de gestionar las empresas que

tienen que incorporar este hecho clave, en su manera de dirigirse a lo que, hasta ahora, eran solo consumidores, o trabajadores, o proveedores o accionistas.

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 18 socios y cerca de 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Rio de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), 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, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLORENTE & CUENCA entre las firmas de comunicación más importantes del mundo. Es la número 51 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2017 de PRWeek y ocupa el puesto 57 del Ranking Global 2017 elaborado por The Holmes Report.

Entre los reconocimientos conseguidos por los resultados para la reputación y el negocio de sus clientes, destaca el de Agencia del Año en América Latina (Latin American Excellence Awards 2017) y Compañía de Comunicación del Año (The International Business Awards 2017).

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

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento
para Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
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
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

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

Cink

Sergio Cortés
Socio fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Consejero y Miembro
del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

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

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. — Colombia
Tel: +57 1 7438000

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
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero — Edificio World Trade
Center — Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente consejero para Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Sala de comunicación
http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA
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
@LlorenteyCuenca

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

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Instagram
@llorenteycuenca

Este libro se terminó de editar en Madrid,
el 5 de diciembre de 2017.