

# REPUTACIÓN Y RESULTADOS



**d+i** LLORENTE & CUENCA



## REPUTACIÓN Y RESULTADOS

**d+i** LLORENTE & CUENCA



# REPUTACIÓN Y RESULTADOS



**d+i** LORENTE & CUENCA

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

d+i LLORENTE & CUENCA, enero de 2015

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (España)

Edición: Anatomía de Red

Diseño: Estudio Joaquín Gallego

Producción gráfica: Brizzolis, arte en gráficas

## **Prólogo**

Comunicación y reputación populistas <i>José Antonio Zarzalejos</i>	13
------------------------------------------------------------------------	----

## **Introducción**

Discurso inaugural del World Public Relation Forum <i>José Antonio Llorente</i>	21
------------------------------------------------------------------------------------	----

## **Política y economía**

La integración europea: un camino complejo entre lo supranacional y lo intergubernamental <i>José Isaías Rodríguez</i>	33
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Análisis de las dimensiones reputacionales de los presidentes de Latinoamérica <i>Iván Pino Et Juan Arteaga</i>	39
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

La herencia del kirchnerismo: escenario del próximo gobierno argentino a un año de las elecciones presidenciales <i>Pablo Abiad</i>	55
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Elecciones Brasil 2014: el fallecimiento de Eduardo Campos, la candidatura de Marina Silva y los impactos en la reputación de los presidenciables en Twitter <i>Juan Carlos Gozzer Et Pedro Borges</i>	71
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Gestión de la influencia en las democracias <i>Juan Rivera Et Guillermo Máynez</i>	95
---------------------------------------------------------------------------------------	----

Panamá: Varela se impone a los otros candidatos y a las encuestas <i>Javier Rosado Et María Gabriela Mabo</i>	105
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Chile: las reformas de Bachelet <i>Claudio Ramírez</i>	111
-----------------------------------------------------------	-----

Obras por impuestos made in Perú. El poder de los tributos sobre la inversión pública y la reputación <i>Cayetana Aljovín Et Rosa Ana Balcázar</i>	119
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **Periodismo de marca e Internet**

Periodismo de marca y reputación corporativa  
*Mario Tascón Et Iván Pino* 139

Mario Costeja vs. Google. ¿Cómo pueden coexistir libertad de expresión, protección de datos y gestión de la reputación?  
*Carolina Pina Et Luis Miguel Peña* 157

Presente y futuro de Internet en América Latina  
*LLORENTE Et CUENCA* 165

Estado del social media en las empresas ecuatorianas  
*Luisa García Et Catherine Buelvas Et Juan Carlos Llanos* 181

## **Liderazgo y crisis reputacionales**

El riesgo reputacional en la "era de la hipertransparencia".  
Lo que los líderes necesitan saber  
*Andrea Bonime-Blanc Et Jorge Cachinero* 195

La identificación temprana de tendencias de opinión  
en redes sociales, clave en la gestión de crisis  
*Arturo Pinedo Et Luis González* 207

La directiva Seveso III y su impacto en la comunicación  
de riesgos y de emergencias  
*Luis Serrano Et Arturo Pinedo* 217

## **Reputación y empleados**

De la comunicación interna al employer branding  
*Almudena Rodríguez Et Sarah Harmon Et Luis Miguel Peña  
Et Inés Seisdedos Et Guillermo Arias* 227

## **Energía y medioambiente**

Colombia: la interlocución necesaria en las relaciones  
con la comunidad del sector del petróleo y gas  
*Alejandro Romero Et María Esteve* 241

El debate sobre el futuro energético: el shale gas  
*Alicia Richart Ramón Et Joan Navarro Et Cristóbal Herrera* 249



## **Futuro**

Generación 2020: el futuro de Portugal visto por los universitarios <i>Peter Hanenberg &amp; Carlos Matos &amp; Filipe Nogueira</i>	261
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **Gamificación**

Pulsa PLAY: beneficios y retos de la gamificación <i>Adolfo Corujo &amp; Luis Miguel Peña &amp; David González</i>	281
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **Movimientos religiosos**

Cambio religioso en América Latina: presente, pasado y porvenir <i>LLORENTE &amp; CUENCA</i>	291
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **Epílogo**

La reputación de los valores <i>Gabriel Aramouni</i>	333
---------------------------------------------------------	-----

<b>LLORENTE &amp; CUENCA</b>	337
------------------------------	-----



## **PRÓLOGO**



## Comunicación y reputación populistas

José Antonio Zarzalejos

Miembro del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA

En España sorprendió que el nuevo líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), el joven Pedro Sánchez, acudiese —hecho inédito— a programas de entretenimiento de las televisoras comerciales y se dejase entrevistar por sus conductores y directores que no son profesionales de la información política. Se supuso que el nuevo dirigente quería darse a conocer con más rapidez a través de espacios con grandes audiencias en el *prime time* televisivo y que deseaba innovar las maneras tradicionales de la comunicación política. Esta fue, sin embargo, una de las interpretaciones más benevolentes. La mayoría no lo fueron tanto. Muchas adujeron que Pedro Sánchez había cometido una frivolidad y hubo analistas que le acusaron de cometer un grave error.

Seguramente, la decisión del secretario general del PSOE responda más a impulsos, que son intuitivos, que a criterios depurados de eficacia comunicacional. Es todavía pronto para saber si esos programas añaden valor a la comunicación política y humanizan a los líderes públicos o, por el contrario, les banalizan y les restan cualidad ante sus potenciales electores. Sin embargo, concurren algunas certezas que refuerzan la siguiente tesis: los espacios informativos tradicionales deben transformarse de manera muy profunda —especialmente en sus maneras de afrontar las noticias y relatarlas— y los políticos deben también

ser más versátiles y adaptables a los nuevos formatos de la programación audiovisual.

La información política es un género periodístico con varios subgéneros que se ha adueñado de determinados horarios y se ha adaptado a formatos concretos. Además se ha insertado siempre —con raras excepciones— en programas de información diaria o en documentales semanales que transmiten de continuo historias tristes de catástrofes, guerras, sucesos, problemas económicos y crisis de distinta naturaleza.

Las bajas audiencias de los telediarios en las cadenas comerciales y públicas han comenzado a preocupar mucho a los gestores y, todavía más, a los editores. El *share* de estos espacios está, habitualmente, por debajo de las medias de las cadenas y notoriamente alejados del que obtienen los programas de *prime time* de entretenimiento y, desde luego, del cine televisivo. De ahí que uno de los afanes de los responsables de estos espacios consista en disponer de programas-tractores previos a la emisión de los noticiarios.

La crisis y sus padecimientos han generado dos fenómenos sociales que afectan al periodismo y a la comunicación. Por un lado, los ciudadanos se saturan pronto de malas noticias y comienzan a preferir desconocerlas, confeccionándose sus propios menús informativos y, por otro lado, los referentes de la comunicación política han dejado de tener el peso que tuvieron en décadas anteriores. Ahora hay nuevos iconos de la comunicación que disponen de un valor añadido para las audiencias: rompen moldes, resultan más impertinentes y por lo tanto más divertidos, son menos convencionales, se saltan las tradicionales líneas rojas, interactúan con los oyentes y/o espectadores y se esfuerzan por resultar empáticos. En Europa las televisoras buscan desesperadamente crear personajes del periodismo *light* como Oprah Winfrey.

Comienza a asomar una programación revestida de la seriedad de la temática política en formatos y gestualidad semejantes a esos programas: las tertulias en las que se busca tanto el debate como el espectáculo y de igual modo la reflexión como el enfrentamiento. La transformación de la información política, en contenidos y en modos, es un proceso imparable. Hay una fatigosa sensación de *déjà vu* en las maneras tradicionales de afrontar el conocimiento público de estos temas y se impone una visión renovada en la clase de historias que interesan de la política y de los modos del relato.

Y para ello se habla ya de la comunicación populista que aspira a parasitar el éxito de la política populista. ¿Es posible, se preguntan los programadores y comunicólogos, que la nueva política sea contada de la antigua manera? ¿Cabría en buena lógica comunicacional entrevistar en el mismo tono y maneras, con parecidas preguntas a Marine Le Pen que a Françoise Hollande, por ejemplo? ¿Se debe aplicar el mismo guión a David Cameron, líder del partido conservador británico, que al ultranacionalista Nigel Farage? La respuesta es negativa. A populismo político, populismo comunicacional.

No es forzado suponer que el populismo comienza a tener, además, una buena reputación. Hasta el momento el concepto remitía a la demagogia fácil, al discurso febril y exaltado y a la consigna como sustitución frívola del discurso con contenidos académicos. Ahora no: ahora el populismo —en política, en periodismo y en comunicación— remite a otras ideas-fuerza y a otros conceptos sociales. Remite, sobre todo, a un rechazo a las elites políticas y económicas y al benéfico y aplaudido intervencionismo del Estado para solventar las carencias de la privatización de lo público que la crisis y la recesión habrían favorecido en servicios definitivos del bienestar en los países occidentales.

Los procesos electorales en Europa –en Latinoamérica el fenómeno populista ha sido más constante y más profundo– y especialmente las últimas elecciones al Parlamento Europeo estarían confirmando que el populismo emerge como reacción –es más reactivo que proactivo– a los partidos tradicionales a los que amenaza en su hegemonía ya precaria en países democráticamente consolidados. Son populismos algunos transversales; otros instalados en la izquierda y, muchos, en la derecha.

Todos, sin embargo, han ensayado nuevas formas de comunicar para hacerse conocer por los electorados. No han seguido la senda de los procedimientos de comunicación tradicionales. Por supuesto, han utilizado la Red en todas sus potencialidades, pero también han fomentado el contacto físico –Michael Ignatieff en su último ensayo *Fuego y cenizas*, un relato honrado de su fracaso político en su Canadá natal, sostiene que nada hay más “físico que la política”– en concentraciones de barrio, en agrupaciones profesionales, en asociaciones sectoriales. La populista es una comunicación caliente, desregulada, abierta y aparentemente improvisada. Se han acabado las rigideces, los cánones, las convenciones y la corrección política.

Los líderes que consideramos en general como tradicionales quieren dejar de serlo y aproximarse a nuevas experiencias comunicacionales. Se acercan –muchas veces sin saberlo– a la comunicación populista que es iconoclasta, nada pautada, más libre y más humana, más próxima y, probablemente, más banal. En comunicación, sin embargo, como en la química: importa, y mucho, la dosis. Por el momento las incursiones en la comunicación populista pueden ser innovadoras y gratificantes. Pero, vayamos con cuidado.

Es refrescante abandonar de cuando vez los territorios tradicionales de la información política siempre y cuando la brújula apunte al norte. Porque aunque el populismo y la comunicación



populista goce de una buena reputación se asumen graves riesgos y el mayor de todos es caer en la "civilización del espectáculo", expresión que tituló el último ensayo de Mario Vargas Llosa en el que se advierte: "Convertir esa natural propensión a pasarlo bien en un valor supremo tiene consecuencias inesperadas: la banalización de la cultura, la generalización de la frivolidad, y en el campo de la información, que prolifere el periodismo irresponsable de la chismografía y el escándalo".

Temas que abordan la comunicación y la política abundan en esta nueva entrega del libro de d+i LLORENTE & CUENCA. Trabajos interesantes y documentados de los profesionales de la consultora multinacional española que explican las razones de su éxito: situar su observación sobre la misma línea de la novedad, sobre las vanguardias de los fenómenos de la comunicación y de su relación con la sociedad.



## **INTRODUCCIÓN**



# Discurso inaugural del World Public Relation Forum

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Estimados colegas y amigos:

Es para mí un honor y una extraordinaria satisfacción compartir con ustedes esta jornada inaugural del *World Public Relation Forum* organizado por Global Alliance y la Asociación Española de Directivos de la Comunicación.

Y lo es, no solo porque se celebra en Madrid, sino porque desde las experiencias española y latinoamericana que empujan el desarrollo de la empresa que presido y el mío propio, creo que podemos poner en común vivencias sobre nuestra gestión profesional de la comunicación que radiografien a nivel mundial el estado de la situación cuando comienzan a aparecer en el horizonte signos de superación de la crisis económica en Europa.

Me refiero a Europa de modo concreto, porque quisiera subrayar de qué manera la América Latina que conozco por razones profesionales representa hoy por hoy un filón de modernidad, de vitalismo, de regeneración, de dinamismo y de esperanza. No faltan dificultades, pero las grandes variables del desarrollo de los países que integran la región son sólidamente positivas y presentan un futuro, en lo esencial, despejado.

El conjunto del continente americano se ha convertido en la región céntrica del planeta porque el Atlántico ha quedado balanceado en influencia por el Pacífico, conformándose así el

concepto de países emergentes que lo son, no solo en lo económico, sino también en lo social y en lo cultural. El desarrollo allí de la gestión de la comunicación, la construcción de reputaciones políticas, empresariales y de distinto orden, constituye un nuevo horizonte prometedor de enormes posibilidades y oportunidades.

Hoy por hoy, abordar un diagnóstico sobre la comunicación y su gestión profesional —en lo que tiene de aspectos críticos— nos remite necesariamente a la gran recesión que se inició entre 2007 y 2008, que nació en los Estados Unidos pero que desarrolló su mayor virulencia en los países del Viejo Continente.

En aquel bienio, grandes realidades empresariales se derrumbaron casi de la noche a la mañana, y bajo los cascotes de aquella ruina quedó malherido el relato comunicacional que acompañó la progresión empresarial y social de emblemáticas corporaciones y organizaciones.

De ahí que la gran crisis haya conllevado también otra adicional que ha sido —y sigue todavía siéndolo— la de la fiabilidad de la comunicación que se transmitió a los mercados y a los grupos de interés desde las instancias que con la recesión se volatizaron o quedaron seriamente dañadas.

La sociedad occidental, a resultas de la dura crisis económica y sus consecuencias, ha adoptado comportamientos colectivos escépticos e, incluso, reactivos ante las noticias que transmiten, sobre sí y su giro de negocio, las empresas, las organizaciones y otras entidades sociales.

En otras palabras: nos enfrentamos a una sociedad explicablemente desconfiada frente a los ámbitos e instancias empresariales y sociales que de modo directo o indirecto han protagonizado estos años de crisis.

El primer reto que nos concierne es el de asumir que hemos de restaurar la confianza, la fiabilidad, en la difícil tarea de gestionar la comunicación ante un auditorio social receloso, preca-

vido y ahora mucho más exigente que hace unos años. Asimismo, es inmensamente más autónomo en el manejo de sus fuentes de información, más apoderado de instrumentos de interacción, con más capacidad de presión colectiva y con una mayor conciencia de sus derechos y facultades.

La crisis y sus consecuencias, especialmente las políticas, ha reformulado la ciudadanía que ahora remite a un concepto menos social y más político. Los ciudadanos no son solo los integrantes de un colectivo, sino, en su conjunto, un poder emergente autónomo que canaliza su expresión y su exigencia frente al poder público, privado, empresarial, cultural y, en general, a todas las instancias que ostentan facultades con trascendencia sobre colectivos y comunidades.

La reclamación de la ciudadanía podría resumirse en una exigencia de transparencia, que es también uno de los mega conceptos de nuestro tiempo. No basta con que las administraciones públicas se doten de mecanismos legales para que el ciudadano pueda evaluar su labor. Esta exigencia se dirige a ámbitos sociales, hasta el momento exentos de determinados requerimientos.

Este reto de transparencia se configura así como una nueva y gran oportunidad porque ha de servir —lo está haciendo ya— para que volvamos a evaluar nuestros procedimientos y pautas profesionales, las redefinamos y las mejoremos y para establecer nuevos objetivos que quizá hace un tiempo no se planteaban.

El profundo cambio del paradigma comunicacional no consiste solo en la irrupción masiva de las nuevas tecnologías y, específicamente, de las redes sociales. Tampoco en el trance en el que se han instalado los medios de comunicación más convencionales.

Ambos asuntos nos afectan de manera directa porque tanto la Red como los medios están en situación de crisis, aunque por motivos distintos.

Internet porque ha desestructurado el manejo de los límites de la información-comunicación que circula en formatos diversos; y los medios convencionales, porque, en un severo y sostenido proceso de recesión de sus audiencias, difusiones e ingresos, están en pleno debate sobre su modelo editorial y de negocio.

A la Red y a los medios, les afecta —en distinto sentido— los déficits de confianza y fiabilidad que lastran la comunicación en general. Lo que está generando un interesante debate del que no podemos declararnos ajenos. Precisamente porque no podemos obviar este gran asunto de nuestros días hay que expresar la confianza en que la democracia sigue siéndolo, en buena medida, no solo por la existencia de procesos electorales, sino también porque están vigentes los derechos y libertades prevalentes de expresión e información.

Ambos derechos y libertades requieren para su efectividad medios de comunicación que incorporen calidad y valor añadido a sus contenidos. No es imaginable un sistema democrático sin medios independientes y críticos. En estos momentos de crisis hay que volver a recordar al que fuera presidente de los Estados Unidos, Thomas Jefferson, cuando sostuvo: "Prefiero periódicos sin Gobierno que Gobierno sin periódicos". Sin olvidar a Winston Churchill cuando sostuvo, en una de su más inolvidables frases, que "los periodistas son los perros guardianes de la democracia".

El nuevo paradigma que nos apela implica, sobre todo, que el valor añadido que la comunicación debe aportar no es solo el de la notoriedad, sino el de la notabilidad; esto es, el de la buena percepción que se sustancia en la construcción de un renovado concepto de la reputación, haciéndolo, además, a través de la multiplicidad de canales disponibles para llegar a audiencias y grupos de interés predeterminados. Lo esencial no es el conocimiento de una realidad, sino que este sea connotado positivamente y que responda a la realidad. Hemos, en consecuencia, de



interiorizar que la veracidad como característica de nuestro hacer forma parte del núcleo duro de nuestros servicios profesionales.

Porque lo que se ha venido abajo, precisamente, es la reputación entendida como la entidad positiva y creíble que la sociedad y los grupos de interés atribuyen a las instancias que comunican. Ahora hay que sostener la reputación sobre la solvencia fáctica, sobre los datos comprobables, sobre los relatos veraces. Debemos enfrentarnos al desafío de que nuestra labor vuelva a convocar a los atributos que conforman la confianza social.

Nuestra función, en consecuencia, debe ser transformadora de los atributos negativos que se asignan a nuestros clientes y creadora de elementos atractivos y compatibles de su identidad con los nuevos valores sociales que hoy por hoy son los de la transparencia, (a la que he aludido y que ha pasado a ser una virtud civil irrenunciable), la eficacia, la solvencia y la responsabilidad.

Por decirlo de manera directa y sin eufemismos: estamos emplazados a gestionar una comunicación con un profundo sentido ético. Y en este caso, el sentido ético se refiere a la transmisión de los hechos, de la realidad, en detrimento del slogan, la consigna o el eufemismo. Ni la política ni la empresa soportan ya los viejos hábitos de una propaganda banal que no transmita confianza y certezas que son los fundamentos de la reputación sin la que cualquier liderazgo es engañoso y, por lo tanto, fugaz e inconsistente.

Este mandato ético no es sectorial, es general y afecta, especialmente, a la actividad política cuyos criterios y planteamientos más tradicionales también han entrado en crisis a resultas de exigencias ciudadanas ya inapelables.

Apartemos, pues, todo aquello que pueda confundirse con la artificiosidad, las medias verdades y la ocultación. Porque la reputación es incompatible con prácticas que se asocian a una etapa anterior fracasada, en la que las posibilidades de mani-

pulación eran tentadoras porque la sociedad y los ciudadanos no disponían, como ahora ocurre, de la conciencia de su propia influencia, de su radical protagonismo.

Plantear la comunicación con un sentido moralmente cívico es uno de los elementos nucleares del nuevo paradigma de la relación entre las entidades empresariales, sociales, políticas y culturales y los ciudadanos.

Y esto es así, no solo por un imperativo ético, sino también porque la sociedad ha encontrado y optimizado nuevas maneras y formas de interactuar entre los ciudadanos y de estos con las instancias de poder —sea cual fuere este— sin necesidad de utilizar intermediarios.

Ese es el papel que juegan las redes sociales en las que los profesionales de la gestión de la comunicación han de trabajar en distintos niveles, desde la escucha para el aprendizaje y la detección de tendencias, hasta la participación informativa en la construcción del relato comunicacional y, por lo tanto, de la reputación.

Quisiera subrayar cómo es de importante la huella digital. Esta huella podría ser indeleble si no nos preparamos para gestionar que el recuerdo digital no se convierta en estigma permanente cuando no responde a la realidad, lo que, por desgracia, sucede con demasiada frecuencia en una Red renuente, por su propia naturaleza, a la asunción de reglas de compromiso y pautas de comportamiento.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que ya no existe opinión pública —un concepto oceánico e inconcreto— sino opiniones públicas, sectores, segmentos, grupos de interés que obligan a sustituir la inundación comunicacional por el riego selectivo de mensajes.

La globalización impone ritmos diferentes en el relato que la comunicación contiene, pero también especifica nichos de inte-

rés. De ahí que nuestra gestión haya de incorporar la sociología y otras disciplinas como instrumentos de discernimiento para la eficacia de su función.

Consecuentemente, la relación con los medios de comunicación tradicionales —que sigue siendo importante— hay que redefinirla porque estos han pasado de ser un *stakeholder* casi único a convertirse en otro más, tan sustancial como ha quedado dicho, aunque los media se inserten ahora en un elenco más amplio de grupos de interés con determinante capacidad prescriptora.

En el seno de ese nuevo paradigma de la comunicación quisiera señalar tres aspectos a mi juicio fundamentales.

El primero consiste en la necesidad de que nuestra gestión e intervención no se produzca a posteriori de los hechos que conformarían el relato comunicacional. Hemos de estar en las decisiones que lo determinan si bien en el ámbito que nos corresponde.

Por lo tanto, preconizamos —o debemos hacerlo— que la comunicación es una variable estratégica y de valor añadido en el manejo de los intereses de la empresa, organización o instancia social o política a la que servimos.

El segundo aspecto de la nueva situación reside en la necesidad de que el relato comunicacional sea asumido como un imperativo de la gestión global y, por lo tanto, que una vez lanzado, concite el compromiso interno de nuestros mandatarios a todos los niveles para que alcance su máxima eficacia.

Se trata, en consecuencia, de que la variable de la comunicación añada valor y se compacte en la estrategia general de acción de nuestros clientes.

Desde esa perspectiva es inevitable ya considerar que la comunicación ha de abarcar aspectos que hasta ahora parecían ajenos a ella. Y uno sobre otros: la comunicación forma parte de la inteligencia corporativa de empresas y entidades y se configura

así como una actividad multidisciplinar porque incide sobre una sociedad de la conversación cuya interacción y temáticas son cada día más amplias.

El tercer aspecto del nuevo paradigma comunicacional que quisiera subrayar se refiere al binomio ciudadanía-cercanía.

Las entidades empresariales o de otra naturaleza más próximas a los ciudadanos son las que logran mayor credibilidad, más confianza y más empatía social como destacan numerosas encuestas y estudios de opinión. Es importante trabajar sobre el concepto de la cercanía virtual que es la que nos proporcionaría un buen manejo de la tecnología digital cuya progresión es realmente vertiginosa.

Simultáneamente el destinatario del impacto del conocimiento sobre el que trabajamos —la comunicación es la gestión del conocimiento— no es una abstracción anónima. Ha de ser definido, disponer de entidad y apreciación. Nos dirigimos a un ciudadano concreto no a un conjunto amorfo y despersonalizado. En la socialización general de nuestro tiempo, emerge, al mismo tiempo, la singularidad tan reivindicada como lo colectivo.

Voy terminando con la exposición de unas ideas que tienen el propósito, como decía al principio, de suscitar reflexiones en este Congreso Mundial que va a ser de gran importancia y que quisiera cerrar con una consideración acerca de nuestra función profesional.

Hitos como este Congreso deben propiciar que permee la convicción, no asumida en la medida necesaria, de que la gestión de la comunicación —sea en la instancia que sea— consiste en una actividad profesional que ha adquirido en sus procedimientos una cada vez más sofisticada metodología y en sus gestores una alta cualificación académica y, desde luego, también empírica.

En consecuencia, deberíamos plantearnos, como otras profesiones, el fenómeno del intrusismo y establecer mecanismos que mantengan la integridad deontológica de nuestra actividad.

Termino agradeciéndoles su atención y augurando a este Congreso Mundial bienal un éxito sin precedentes en un momento crucial y cambiante de la comunicación del que todos somos conscientes. Y porque lo somos, el intercambio de experiencias, de metodologías, de procedimientos y de protocolos, fortalecerán nuestra profesión y convertirán este gran encuentro en lo que auguró el presidente de la Asociación Española de Directivos de Comunicación, Jose Manuel de Velasco: los Juegos Olímpicos de la comunicación.

Muchas gracias.



## **POLÍTICA Y ECONOMÍA**





# La integración europea: un camino complejo entre lo supranacional y lo intergubernamental

José Isaías Rodríguez

Vicepresidente de Asuntos Europeos en LLORENTE & CUENCA

El 27 de mayo último, es decir, 48 horas después de las elecciones al Parlamento Europeo, David Cameron el primer ministro del Reino Unido, declaraba en Bruselas a su llegada a la reunión del Consejo Europeo, refiriéndose a la ciudad símbolo de la supranacionalidad de la Unión Europea, que *"Brussels is too big, too bossy, too interfering"*.

Es evidente que estas declaraciones se producían en el contexto de unos resultados electorales que dejaban malheridos a los tres grandes partidos británicos, entre ellos el Conservador, actualmente en el gobierno y, por el contrario, extraordinariamente positivos para el UKIP, partido que defiende abiertamente la salida del Reino Unido de la UE.

En el resto de los Estados miembros de la UE, las elecciones europeas pusieron de manifiesto, con mayor acento en unos que en otros, que los ciudadanos no estaban conformes con la gestión del malestar provocado por la crisis global que ha afectado a Europa en los últimos años, así como con las curas de austeridad diseñadas y aplicadas, en nombre de la UE, por sus instituciones.

Es aquí donde, precisamente, se encuentra la piedra angular de una compleja realidad, derivada de una, no menos complicada, arquitectura institucional de la UE que construye un mix de poder entre instituciones supranacionales e intergubernamentales.

Conviene tener siempre presente que el origen del proceso de integración de Europa surge de los horrores del conflicto armado, de la guerra. Las dos guerras mundiales han tenido como escenario el suelo europeo.

Hace cien años se inició la Primera Guerra Mundial y, tan solo, sesenta y nueve que terminó la Segunda. No es tanto tiempo, como para que desdeñemos lo conseguido a través del proceso de integración de Europa, y menos para que algunos piensen que es un hecho amortizado.

En los rescoldos de la Segunda Guerra Mundial, una idea comenzó a imponerse como punto de convergencia colectivo: nunca jamás. Europa no debería ser nunca más un campo de odios, de diferencias irreconciliables resueltas a través de la destrucción entre seres humanos. Europa no debía continuar siendo, tampoco, ni una utopía, ni, como dijera el canciller Bismarck, un concepto geográfico.

El 9 de mayo de 1950, Robert Schuman, ministro francés de Asuntos Exteriores, pronunció una declaración histórica, de la que hay que destacar que: *“Europa no se hará de una vez, ni en una obra de conjunto: se hará gracias a realizaciones concretas, que creen en primer lugar una solidaridad de hecho. El Gobierno francés propone que se someta el conjunto de la producción franco-alemana de carbón y acero a una Alta Autoridad común en una organización abierta a los demás países de Europa. La solidaridad de producción que así se cree pondrá de manifiesto que cualquier guerra entre Francia y Alemania no solo resulta impensable, sino también imposible”*.

La integración europea estaba lanzada. Este proyecto se basaba en una idea fuerza: con el fin de construir una paz duradera era necesario comenzar haciendo cooperar a los estados europeos sobre temas precisos y fundamentales. Es verdad que, inicialmente, fueron dos los sectores clave, el carbón y el acero,

con el fin de crear bases comunes de desarrollo económico y olvidar, como decía la Declaración Schuman, la fabricación de armas de las que Francia y Alemania habían sido las primeras víctimas.

El pasado 16 de abril, Daniel Cohn-Bendit pronunciaba en el Parlamento Europeo su último discurso como eurodiputado. Entre otras cosas dijo: *"Fui concebido al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Imaginemos que el mismo día en que nací (4-4-1945) le hubiera dicho a mis padres: dentro de 50 años no habrá fronteras entre Francia y Alemania y el Rhin será un río compartido. Mi padre le hubiera dicho a mi madre: tenemos dos problemas, el niño ha empezado a hablar muy pronto y, segundo, está diciendo tonterías."*

Quién podía imaginar que de la modesta Comunidad Europea del carbón y del acero, la CECA, fundada por seis países con la intención de anestesiar el belicismo alemán, surgiría la actual UE con impensables transferencias de soberanía (como por ejemplo la moneda europea) por parte de estados-nación a instituciones supranacionales.

Desde 1951, año en el que se firmó el Tratado de París que creaba la CECA y el EURATOM (Comunidad Europea de la Energía Atómica) y 1957, año del Tratado de Roma que ponía en pie la Comunidad Económica Europea (CEE), ha habido cinco grandes modificaciones de los Tratados; la última, en 2008, con el Tratado de Lisboa. Los Tratados definen las reglas del juego de la UE, junto con el acervo ("acquis") comunitario, compuesto hoy por más de noventa y cinco mil normas.

En todo este período Europa se ha ampliado y se ha hecho más profunda. Es decir, a la vez se ha hecho más horizontal y vertical. La integración europea, que comenzó con seis países en 1951, cuenta hoy con veintiocho, número que, probablemente, se verá ampliado en el futuro con alguno de los países que ya ha

presentado su candidatura (Turquía, Macedonia, Islandia, Montenegro y Serbia).

Es difícil acoger nuevos miembros y, paralelamente, profundizar en la integración. Al igual que es complicado responder a los que piden más Europa y los que quieren lo contrario. Lo que mejor simboliza esta dicotomía, quizás, dicho de otra manera, esta dialéctica, es lo que representa Bruselas, frente a las capitales de los Estados-miembro. Quien piense que la UE es Bruselas desconoce la profunda interconexión que el proceso de integración de Europa ha generado entre sus miembros.

Hoy veintiocho naciones trabajan juntas con intensidad y lo que acontece en cada una de ellas se refleja en las restantes. Lo dijo el presidente del Consejo Europeo, Herman Van Rompuy, el pasado 29 de mayo al recoger el Premio Carlomagno: *"estos años de duro trabajo conjunto lo han dejado claro: la política europea es política interior"*.

Qué duda cabe que la crisis profunda que hemos vivido en la UE en los últimos seis años ha influido, notablemente, en la gestión de la misma por parte de sus Instituciones cuestionando, incluso, la legitimidad de ciertas decisiones.

¿Debería la Comisión Barroso haber sido más independiente del Consejo? ¿Tendrían los veintiocho Estados-miembro que haber hecho notar en el Consejo que la integración de Europa es algo más que cosa de dos o tres países? ¿Tendría el Parlamento Europeo que haber asumido un mayor liderazgo llevando al límite su legitimidad democrática? ¿Debería el Banco Central Europeo haber sido más pragmático en su actuación?

Es difícil, por no decir imposible, que dentro de los límites del actual Tratado y, particularmente, de la muy reducida dimensión del presupuesto de la UE, se hubiera podido hacer frente a una crisis bancaria y de deuda, de alcance cuantitativo

y cualitativo muy significativos, de otra manera que con intergubernamentalismo.

Es cierto, que la Comisión, gracias a esta crisis, ha visto incrementado su poder de supervisión sobre los presupuestos y las políticas económicas de los Estados-miembro de la UE; que el Parlamento ha desempeñado un papel importante en la concepción de nuevos mecanismos de vigilancia, así como que el Banco Central Europeo se ha convertido en el supervisor de los bancos de la zona Euro.

No es menos cierto que estos desarrollos han tenido lugar en un ámbito de decisión que compete a los Estados-miembro al máximo nivel, es decir a los jefes de Gobierno.

Ello plantea la necesidad de profundizar el proceso de integración de Europa. Por un lado, en torno a los países que forman parte de la zona Euro, auténtico núcleo duro del mismo. Por otro, reformando el Tratado con el fin de dar mayor transparencia y proximidad a unas decisiones que se toman por y para los ciudadanos europeos, pero sin los ciudadanos que, en definitiva, son los grandes protagonistas de la integración. Sin ellos, será imposible continuar avanzando en un proceso que ha permitido a Europa conocer años de paz, crecimiento y bienestar social sin precedentes en la historia.



# Análisis de las dimensiones reputacionales de los presidentes de Latinoamérica

Iván Pino

Director de Comunicación Online en España y Portugal  
en LLORENTE & CUENCA

Juan Arteaga

Director de Comunicación Online en LLORENTE & CUENCA México

## Introducción

El ejercicio del liderazgo en la comunicación en redes será, sin duda alguna, más complejo que en la comunicación de masas. Exigirá a los líderes un mayor grado de transparencia y responsabilidad que el que ponían a prueba en los tiempos de la televisión masiva. Mayor transparencia, en la medida en que Internet hace cada día más difícil la ocultación de los hechos. Y mayor responsabilidad, por cuanto las redes sociales permiten a los ciudadanos y consumidores exigir respuestas públicas a sus demandas. Esto ya está ocurriendo en el campo de la política, pero también, en el mundo de los negocios y en el ámbito social.

Frente a un fenómeno de estas características caben tres opciones: ignorarlo, impedirlo o adaptarse. Los resultados de este análisis ofrecen algunas pistas de la opción más rentable en términos de reputación *online*, al menos, para los líderes políticos analizados en Latinoamérica.

Quienes asumen la tendencia y toman la iniciativa de participar activamente en este nuevo entorno de comunicación sacan ventaja del resto en términos de notoriedad y notabilidad en Internet. Los presidentes que toman el control de su propia identidad digital consiguen generar más y mejores comentarios positivos sobre sus cualidades, ya sea por su responsabilidad social, como Dilma Rousseff; sobre su capacidad de gestión, como Peña Nieto; o en relación a su liderazgo, como Rafael Correa. Por el contrario, los líderes que no intervienen en la conversación *online* pierden la oportunidad de generar un capital reputacional en forma de expresiones en las redes, ya sea contrarrestando debates en contra, ya sea provocando diálogos a favor.

Ignorar o tratar de impedir un cambio como el que está provocando Internet en nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos socialmente son opciones considerables, pero no parece que recomendables. La fuerza con la que se desplaza hace más aconsejable subirse al tren de los medios y redes sociales, gestionando de forma inteligente la propia identidad digital en un entorno cada día más abierto y globalizado. Esa es nuestra convicción; esa es nuestra propuesta. Y aquí compartimos algunos datos para ponerla en común.

## **Análisis**

El estudio de las dimensiones reputacionales realizado por LLORENTE & CUENCA analiza la conversación en la Red sobre veinte presidentes de América Latina:

Cristina Fernández de Kirchner  
Evo Morales  
Dilma Rousseff  
Juan Manuel Santos Calderón



Laura Chinchilla Miranda  
Raúl Castro  
Sebastián Piñera  
Rafael Correa  
Otto Pérez Molina  
Porfirio Lobo  
Enrique Peña Nieto  
Daniel Ortega  
Ricardo Martinelli  
Federico Franco  
Ollanta Humala  
Alejandro García Padilla<sup>1</sup>  
Danilo Medina  
Mauricio Funes  
José Mujica  
Nicolás Maduro

Este análisis se basa en una metodología propia creada por LLORENTE & CUENCA que mide, por un lado, el volumen de conversación o notoriedad y permite extraer datos sobre de quién se habla más. Por otro, analiza la calidad de la conversación o notabilidad, lo que permite conocer qué líderes políticos están mejor valorados por los usuarios que hablan en las redes.

Para medir la notoriedad se han tenido en cuenta dos variables fundamentales: la presencia o volumen de mensajes que mencionan al referente y el alcance o el potencial de impacto global de esos mensajes.

Por su parte, para medir la notabilidad se han tenido en cuenta tres variables. En primer lugar, la cualidad o sentido de la opinión sobre el referente que se transmite en los mensajes

---

<sup>1</sup> Hemos incorporado al estudio a Alejandro García Padilla como máxima autoridad de Puerto Rico aunque no sea un presidente sino Gobernador del Estado Libre Asociado.

analizados. En segundo lugar, la autoridad o nivel de credibilidad que tiene la fuente que emite el mensaje. Por último, la relevancia o nivel de intensidad de la mención al referente objeto de estudio en los mensajes.

Para realizarlo, un equipo de consultores especializados en comunicación *online* ha estudiado los 100 primeros resultados en Google, los 100 vídeos con más reproducciones en YouTube, los 100 primeros resultados (páginas o grupos) en Facebook y los 100 *tweets* más relevantes del último año para cada presidente.

Además, todas estas menciones han sido clasificadas a su vez, siguiendo el criterio del Reputation Institute para el análisis de dirigentes, en dimensiones de la reputación de un líder. Cabe decir que estas dimensiones contemplan tanto los aspectos positivos como los negativos y son:

- Liderazgo: visión estratégica, capacidad para asumir riesgos, anticipa cambios y reconoce oportunidades, reconocida imagen de liderazgo, forma sólidos equipos, eficaz gestor de crisis.
- Influencia: buen comunicador, influencia en lo económico, social y político, habilidad en mercados globales.
- Responsabilidad: ético y responsable, prioriza la satisfacción de los ciudadanos, motiva e inspira a sus empleados/equipos, apoya causas sociales o filantrópicas.
- Gestión: experto en su sector, gestión eficiente de recursos, proyección internacional, genera valor para los ciudadanos.

## Principales conclusiones

Como resultado del análisis, podemos extraer las siguientes conclusiones principales:

- Enrique Peña Nieto es el presidente que tiene mayor repercusión en la Red entre los líderes analizados. El Presidente

mexicano obtiene menciones con un alcance superior al resto. Se puede decir, por tanto, que lo que dicen los usuarios sobre Peña Nieto en la Red llega a más personas.

- Rafael Correa cuenta con el mayor número de menciones positivas. El gran número de menciones propias, elaboradas por él mismo o por su equipo, ayuda a este resultado. Un ejemplo de ello son los espacios en Facebook creados en su apoyo, las menciones sobre la toma de posesión de su segundo mandato y las referencias de sus aliados en apoyo a la Ley Orgánica de Comunicación promovida en el país en junio de 2013.
- Los usuarios emiten expresiones en las redes relacionadas, sobre todo, a la capacidad de liderazgo de los mandatarios. La mayoría de las menciones analizadas tiene que ver con esta dimensión, que suma un 39,5% de los espacios del estudio. Una dimensión que preocupa a ciudadanos, periodistas, autoridades y en la que Dilma Rousseff recibe un mayor volumen de menciones y una mejor valoración.
- Nicolás Maduro es el presidente más cuestionado en la dimensión influencia. Su llegada al poder en 2013, a raíz de la muerte de Hugo Chávez, produjo muchas reacciones de los usuarios en las redes, pero, en la mayoría de los casos, contrarias a su mandato. Por este motivo, en el estudio encontramos un gran número de menciones críticas de los usuarios relacionadas con la capacidad de influencia de Maduro.
- Peña Nieto y Dilma Rousseff comparten protagonismo en materia de responsabilidad. Mientras las menciones al presidente mexicano tienen mayor repercusión, las mejores valoraciones en este campo son para la presidenta brasileña.
- La gestión de Peña Nieto se valora en las redes. En cuanto a gestión, el presidente mexicano obtiene un mayor volumen de conversación y resulta, además, el presidente mejor valo-

rado por los usuarios. Sus más de 6 millones de seguidores en las distintas redes y el trabajo de su equipo de gobierno que no solo mantiene los perfiles personales del Presidente sino que trabaja activamente el contenido de otros espacios, ha favorecido que su mensaje llegue más lejos.

- En Google, Dilma tiene mayor repercusión pero las mejores valoraciones son para Peña Nieto. En Google, la presidenta de Brasil es la que recibe menciones con mayor potencial gracias, en buena medida, a la gran cobertura mediática que reciben todas sus intervenciones. Por su parte, Peña Nieto es el mejor valorado por los usuarios en esta red por los balances positivos que se publicaron en medios y blogs sobre sus primeros meses de legislatura.
- Fernández de Kirchner sobresale en Facebook, mientras que Correa lo hace en YouTube. Tanto en Facebook como en YouTube, el presidente con mayor repercusión es Peña Nieto aunque las opiniones positivas mayoritarias son, por un lado, para Fernández de Kirchner debido a los esfuerzos de su equipo en esta red social y Rafael Correa, por otro lado, que cuenta con una gran cantidad de vídeos de apoyo.
- Twitter se rinde a Dilma. La red de tiempo real es el terreno donde se encuentran las menciones más positivas sobre Dilma Rousseff. A pesar de su ausencia de más de tres años en este espacio, los usuarios han seguido compartiendo opiniones positivas sobre su ejercicio como presidenta de Brasil. Además, su vuelta a Twitter el pasado año también produjo muchas reacciones positivas entre los usuarios.
- Evo Morales destaca en Twitter y YouTube. El líder boliviano posiciona mejor en las redes sociales mencionadas que en cualquier otra red analizada en el estudio.
- Ollanta Humala se encuentra muy por debajo de la media en cuanto a notoriedad, pero por encima de la media en

cuanto a valoración. El Presidente peruano tiene menor repercusión en las redes que la media, y menor influencia en la conversación que otros presidentes.

- Santos Calderón se sitúa ligeramente por debajo de la media en términos de notoriedad y en la media en términos de notabilidad. Destaca especialmente su posicionamiento en la dimensión liderazgo donde las valoraciones de los usuarios sobre el Presidente colombiano son mejores que el promedio del resto de presidentes analizados.
- Al igual que Ollanta Humala, Laura Chinchilla Miranda, está peor situada que la media en términos de notoriedad, debido principalmente a la escasa presencia de menciones sobre ella en Twitter.
- Raúl Castro solo se sitúa por encima de la media en cuanto a volumen de menciones en Google. El Presidente cubano se sitúa por debajo de la media en notoriedad en todas las redes excepto Google. Además, en cuanto a las dimensiones, recibe en todas ellas valoraciones peores que la media por parte de los usuarios.
- Mauricio Funes recibe menos menciones y peores valoraciones que la media. El Presidente de El Salvador, aunque recibe valoraciones positivas de los usuarios en términos de gestión e influencia, se sitúa por debajo de la media tanto en notoriedad como en notabilidad.
- Otto Pérez Molina recibe menciones muy positivas en gestión, mientras que en responsabilidad sucede todo lo contrario y los usuarios valoran negativamente sus acciones y las de su Gobierno en esta dimensión.
- Porfirio Lobo recibe menos menciones y peores valoraciones. El presidente de Honduras se encuentra por debajo de la media tanto en volumen de menciones como en la cali-

dad de las mismas en todas las dimensiones de reputación analizadas en este estudio.

- Ricardo Martinelli obtiene las mejores valoraciones en Influencia. De entre todas las dimensiones analizadas, el mandatario panameño solo obtiene menciones positivas, por encima de la media, en cuanto a influencia y responsabilidad.
- Twitter es la red en la que mejores resultados obtiene Federico Franco. El Presidente paraguayo destaca, por encima de las demás redes, en Twitter donde obtiene mejores valoraciones de los usuarios que la media. Además, es esta red en la que recibe también un mayor número de menciones.
- Alejandro García Padilla triunfa en Facebook. Facebook es la red en la que el Gobernador de Puerto Rico obtiene mejores resultados. No solo destaca en cuanto a volumen de menciones sino que, además, obtiene mejores valoraciones que la media en la red social.
- Danilo Medina destaca en la Red por las valoraciones que hacen los usuarios sobre la dimensión de liderazgo. El Mandatario dominicano sobresale especialmente por las menciones positivas sobre su dimensión de liderazgo donde se posiciona por encima de la media en cuanto a notabilidad. Además, por entornos, Google es la red donde consigue mejores valoraciones.
- Responsabilidad es la dimensión de José Mujica más valorada por los usuarios en la Red. El Presidente de Uruguay se posiciona por encima de la media en cuanto a la valoración que hacen los usuarios de la dimensión de responsabilidad. Esta dimensión supone, además, el 26 % de las menciones analizadas sobre Mújica.

## Resultados

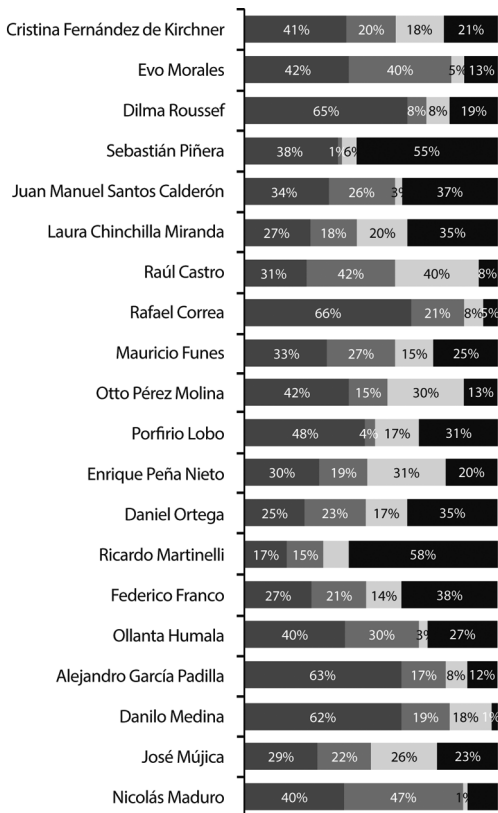
A continuación se detallan los gráficos que representan el volumen de conversación que generan los usuarios de todos los presidentes por dimensión (liderazgo, gestión, influencia y responsabilidad) y red analizada (Google, Facebook, YouTube y Twitter).

### Notación

-  Liderazgo
-  Influencia
-  Responsabilidad
-  Gestión

## Menciones totales por dimensión en todas las redes

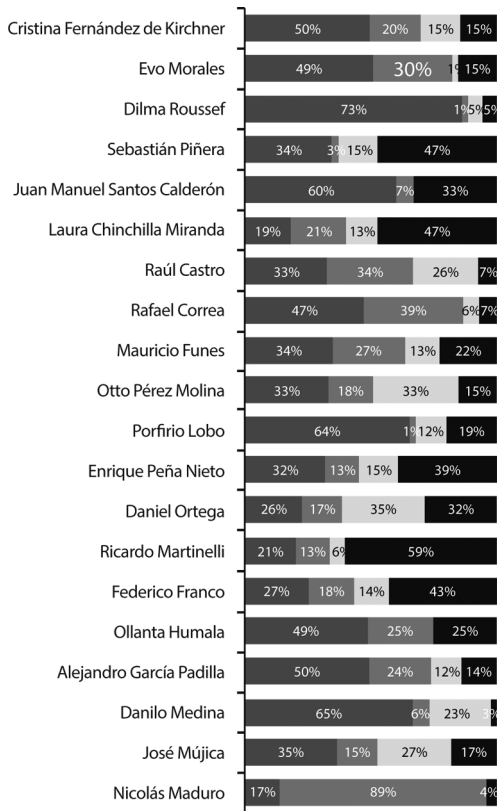
### Porcentaje de menciones por dimensión





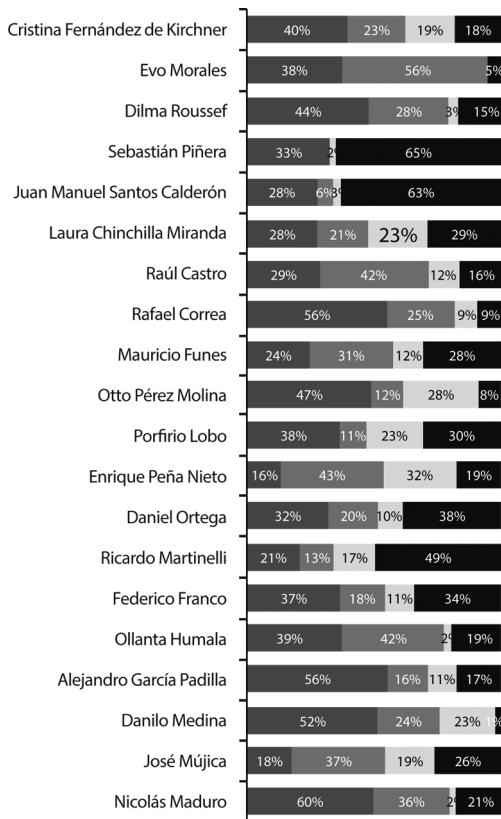
## Google

### Porcentaje de menciones por dimensión



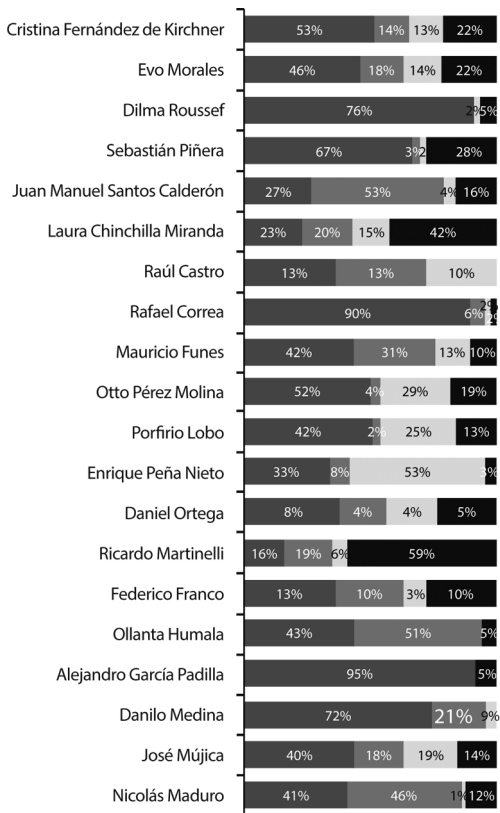
## YouTube

### Porcentaje de menciones por dimensión



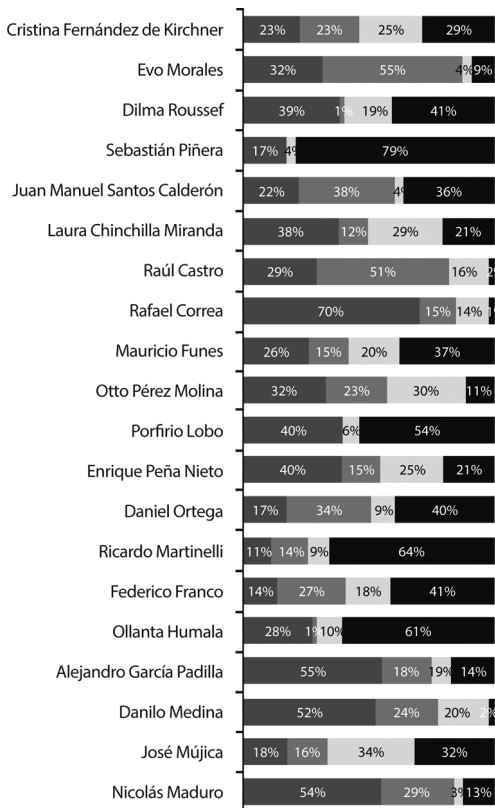
## Facebook

### Porcentaje de menciones por dimensión



## Twitter

### Porcentaje de menciones por dimensión



## El reto de la identidad digital

Este estudio pone de manifiesto la importancia de la identidad digital a la hora de gestionar la reputación personal en Internet. A partir del trabajo diario que realiza con dirigentes de las principales compañías de España, Portugal y América Latina, LLORENTE & CUENCA ha desarrollado una metodología propia que permite a líderes políticos y empresariales gestionar su presencia en la Red. Esta metodología se basa en tres pilares fundamentales:

- **Estrategia:** la organización a la que pertenece necesita, en primer lugar, comprender los beneficios que reportaría al negocio la participación de sus líderes en las redes sociales. Para ello, el trabajo de LLORENTE & CUENCA comienza con una consultoría que permite definir procedimientos e indicadores de rendimiento; además de conferencias de sensibilización sobre tendencias y buenas prácticas.
- **Pericia:** la utilización de redes sociales requiere, además, un cierto dominio técnico de Internet y sus aplicaciones, para el que se proponen seminarios de formación muy operativos, además de posibles tutorías durante las primeras semanas de práctica.
- **Tiempo:** la gestión del tiempo disponible suele ser el primer inconveniente que se plantea por parte del ejecutivo para usar las redes sociales. Para afrontarlo se hace necesario un programa de trabajo personalizado, que adapte ese uso a las rutinas y perfil de cada dirigente.

La gestión de la identidad digital es un reto que deben abordar lo antes posible directivos, presidentes y líderes de distintas organizaciones. La comunicación en redes exigirá cada vez más un mayor grado de transparencia de los poderes públicos y empresariales. Sus dirigentes no pueden ser ajenos a este fenómeno si quieren salir bien parados del escrutinio público y ayudar a sus organizaciones a alcanzar sus objetivos de reputación.



# La herencia del kirchnerismo: escenario del próximo gobierno argentino a un año de las elecciones presidenciales

Pablo Abiad

Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Argentina

## Introducción

El 10 de diciembre de 2015, la Argentina dará por terminado el ciclo populista que se inició a comienzos de la década pasada con la salida de la crisis institucional más grave de la historia del país. Luego del gobierno de transición encabezado por Eduardo Duhalde (2001-2003), Néstor Kirchner (2003-2007) y su esposa Cristina Fernández han liderado un proceso que logró algunos indicadores macroeconómicos exitosos en una primera fase —como un promedio de crecimiento anual del 6% del PIB— y que hoy se desgaja en una economía prácticamente paralizada, aislada de las grandes inversiones y sometida a una fuerte presión inflacionaria.

La presidenta Fernández de Kirchner carece de una sucesión propia: por un lado, el último revés electoral (2013) la privó de la reforma constitucional que le hubiera permitido ser reelecta por segunda vez; por otro, el kirchnerismo ha optado —al menos hasta aquí— por no construir desde adentro el candidato capaz de prolongar el llamado Proyecto Nacional y Popular. El Gobierno

sí consiguió estructurar casi toda la vida política argentina según su lógica de pares opuestos, por lo que los candidatos se definen principalmente según su posicionamiento frente a la agenda oficial. En este sentido, las encuestas revelan un virtual triple empate: asoma primero un exkirchnerista ahora opositor (el diputado nacional Sergio Massa, ex jefe de Gabinete de Cristina); le sigue de cerca un kirchnerista moderado (Daniel Scioli, actual gobernador de la provincia de Buenos Aires y exvicepresidente de Néstor) y viene creciendo un opositor antikirchnerista y no peronista (Mauricio Macri, jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires), alejados los tres de los precandidatos del frente radical-socialista (centroizquierda).

Los posibles sucesores de Cristina Fernández no son muy diferentes entre sí. En sus esbozos de campaña, todos exhiben ideas más o menos similares frente a las dificultades que la economía argentina deberá remontar en los próximos años.

Las elecciones se celebrarán en octubre del año entrante. Todo parece indicar que el Gobierno, en lo sucesivo y hasta el último día de su mandato, no hará más que profundizar su dirección actual: las revisiones y las marcha atrás nunca han sido el fuerte de los Kirchner. Quien simboliza el rumbo económico es el joven ministro Axel Kicillof, consejero preferido de la Presidenta y uno de los dirigentes políticos con peor imagen ante el electorado<sup>2</sup>. Y quien lo sustenta en lo ideológico-discursivo es la agrupación juvenil La Cámpora, presidida por Máximo Kirchner, hijo de Néstor y Cristina.

El último año de mandato de Cristina comienza signado por la recesión y el decrecimiento del PIB<sup>3</sup>. A continuación, algunos

---

2 Según un relevamiento de la encuestadora Management & Fit, el ministro Kicillof tiene una imagen negativa del 67%.

3 Los pronósticos privados estiman una caída del PIB de entre el -0,5 y el -2%.



de los principales desafíos que deberá enfrentar quien reciba la herencia del kirchnerismo.

### Los tres candidatos principales a la presidencia

**Sergio Massa.** Tiene 42 años y es abogado. Comenzó su militancia política en la UCeDé (centro derecha) y se afilió luego al Partido Justicialista (Peronista). Su plataforma fue la intendencia del municipio bonaerense de Tigre, cargo que ejerció durante cuatro años. Luego estuvo al frente de la Seguridad Social y, entre 2008 y 2009, como jefe de Gabinete de Cristina Kirchner. El año pasado rompió con la Presidenta para encabezar la lista de diputados de Frente Renovador (Peronista).

**Daniel Scioli.** Tiene 57 años y es licenciado en marketing. Gobierna la provincia de Buenos Aires desde 2007. Antes fue vicepresidente de Néstor Kirchner. Siempre dentro del Justicialismo, partido que hoy preside, saltó a la política desde su actividad como motonauta profesional. Fue anteriormente secretario de Deportes, secretario de Turismo y diputado nacional.

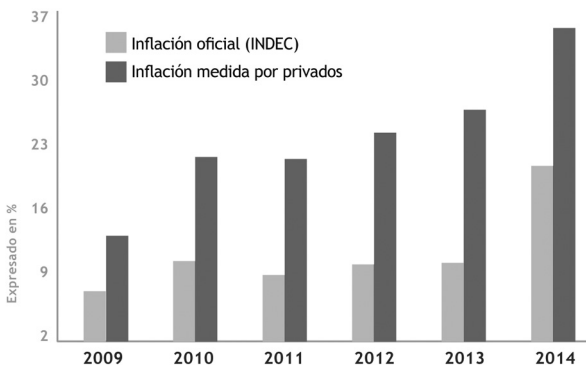
**Mauricio Macri.** Tiene 55 años y es ingeniero. Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desde 2007, fundó su propio partido: PRO (centro derecha). Antes fue diputado nacional y presidente del club Boca Juniors, donde obtuvo importantes títulos internacionales. Es hijo de uno de los empresarios más relevantes del país.

## Inflación, emisión y gasto público

Una de las primeras reacciones del kirchnerismo frente a la incipiente alza de precios, en 2007, fue la intervención del organismo dedicado a la medición de las estadísticas nacionales. Desde entonces, la inflación argentina tiene un indicador oficial y otros

construidos por distintos actores privados, más acorde con la realidad del bolsillo. En el proyecto de ley de Presupuesto que el Poder Ejecutivo envió al Congreso en septiembre, por ejemplo, se calcula una inflación anualizada para 2015 del 15%, cuando la mayor cantidad de pronósticos van del 30 al 45%.

### Inflación oficial vs. inflación privada



Fuente: INDEC y consultoras

El ritmo creciente de la inflación se aceleró sobre la segunda mitad de 2014 gatillado, en buena medida, por la llamada crisis del default; esto es, la decisión de la Justicia de Nueva York de frenar un pago de deuda restructurada en manos de bonistas ("fondos buitres") que se niegan a quitas que otros acreedores oportunamente sí aceptaron. El fracaso de la estrategia judicial argentina en los Estados Unidos terminó en una declaración formal de desacato, de consecuencias prácticas no muy relevantes, pero con la carga simbólica suficiente como para desinflar las expectativas de que el Gobierno pueda regresar más o menos rápido al mercado internacional de capitales.

Sin ese flujo, todo el financiamiento del gasto público —también creciente— ha quedado en las espaldas del Banco Central, al punto que suele afirmarse que el sector público argentino viene financiándose con emisión de moneda. Coloridos programas de control de precios, la aplicación de leyes de abastecimiento y otros parches no han logrado detener este fenómeno.

Parece difícil que el año entrante, electoral, incluya una reducción del gasto público. El primer dato, en el proyecto de Presupuesto, no es alentador en este sentido: se prevé el nombramiento de un promedio de treinta y seis empleados estatales por día<sup>4</sup>. Y las discusiones salariales se avizoran durísimas en tanto el desprestigiado sindicalismo procurará aprovechar el clima de campaña para recuperar el poder adquisitivo que los salarios perdieron levemente en 2013 y de manera drástica en 2014.

### **Atraso cambiario y fuga de capitales**

En enero de 2014, el Gobierno dispuso una devaluación del 20%. Sin embargo, los efectos de la medida sobre la competitividad se evaporaron con la propia inflación. La primera corrección cambiaria atacó una brecha entre el dólar oficial y el paralelo del 74%, que ya fue nuevamente superada. Todo indica que habrá una segunda devaluación: resta saber cuándo y de qué magnitud.

Una brecha demasiado grande solo tiene consecuencias negativas, ya que alienta la caída de reservas, desincentiva el ingreso de divisas por el circuito formal y acentúa aún más la fuga de capitales. Hasta antes del *default*, se proyectaba un tipo de cambio atrasado, con un rezago leve sobre el alza de precios, y ese retraso compensado con dólares procedentes del mercado de capitales: nada de esto ocurrió.

---

<sup>4</sup> Diario *La Nación*, 28 de septiembre de 2014.

¿Qué hará el Gobierno de Cristina Kirchner? El Banco Central —que en 2013 perdió independencia con la reforma de su Carta Orgánica— tiene poco margen para subir aún más las tasas de interés que paga por la absorción de pesos. Un desdoblamiento cambiario al mejor estilo venezolano —un tipo de cambio para el sector financiero, otro para el turismo, otro más bajo para la exportación— es una posibilidad cierta, incluso para llegar con más oxígeno a octubre de 2015.

**Perspectivas económicas**  
(en porcentaje según evolución)

Perspectivas	2014	2015
PIB	-1,1	0,3
Consumo	-1,5	0,2
Inversión	-3,5	-0,8
Prod. Industrial	-3,4	0,8
Desempleo	7,8	8,6
Balance fiscal	-2,8	-3
Inflación	25/35	35/45

Fuente: Latin Focus

La disparada del dólar paralelo obedece tanto a las malas expectativas generales como a un hecho concreto: la caída del precio de la soja, el principal *commodity* exportador de la Argentina. Esto le está restando divisas al país, más allá de que —como se encarga de resaltar el Gobierno— los productores estén reteniendo granos a fin de preservar el valor de su activo.

## La salida del cepo

En Argentina se llama cepo a una restricción al acceso al mercado cambiario que se estableció en noviembre de 2011. Fue el intento de la administración Kirchner por frenar la fuga de capitales, fruto del evidente atraso cambiario que se acumuló entonces y no hizo más que crecer hasta hoy. En ese momento arrancó, tibiamente, el desdoblamiento cambiario de facto.

Liberar el mercado cambiario de manera ordenada es otro reto que deberán afrontar los sucesores de Cristina y Kicillof. Esto solo parece posible si el nuevo Gobierno consigue recomponer las expectativas tanto como recapitalizar al Banco Central, cuyas reservas cayeron en los últimos dos años de los 52 mil millones de dólares a menos de 28 mil millones.

Las expectativas —ya es evidente— no empezarán a despejarse sino con un nuevo presidente: los candidatos coinciden aquí en la necesidad de implementar una política monetaria y fiscal creíble, que atenúe el impacto inicial de una eventual devaluación. El tiempo dirá qué tan rápido consigue ese próximo gobierno en ganar confianza para la Argentina y generar el ingreso de inversiones que reviertan la tendencia a la fuga de capitales: el cambio de percepción no será automático.

## El regreso al mercado de capitales

La inversión extranjera directa en el país no deja de caer desde 2011: está en los 9 mil millones de dólares, por debajo de lo que receptan mercados como Perú, Colombia o Chile<sup>5</sup>. Según el

---

5 Datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), que contempla las inversiones derivadas de dividendos que no pueden girarse a sus casas matrices. En: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/52979/LaInversionExtranjera2013.pdf>.

Global Innovation Index 2014, de entre 143 países del mundo, la Argentina es el número 124 en el rubro Clima de Negocios<sup>6</sup>.

### Riesgo País de las economías emergentes de América Latina (en puntos)

Venezuela	1.458
Argentina	738
Ecuador	396
Brasil	239
Urugua	200
Panamá	187
Colombia	168
Perú	163
México	162

Para el próximo gobierno será crucial lograr el retorno de la Argentina a los mercados de capitales. El regreso al Fondo Monetario Internacional —por ejemplo— allanaría la posibilidad de volver a solicitar créditos blandos para infraestructura, otra de las cuentas pendientes del país; son líneas que el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) vinieron retaceado aunque no de manera oficial.

Las necesidades más ostensibles son las mejoras en la red vial, clave para movilizar la producción agrícola del país, y en el plano energético. No solo para poner en marcha el yacimiento petrolero de Vaca Muerta, sino para recomponer el sector eléctrico y el gasífero.

---

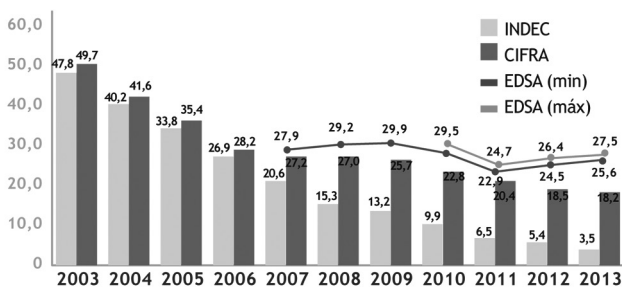
6 El índice es elaborado por la Universidad de Cornell, la escuela de negocios Insead y la World Intellectual Property Organization (United Nations). En: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf>.

La colocación de deuda en el mercado será otro camino a explorar. Gobierno y empresas argentinas deberán salir a buscar fondos; en el caso del sector privado, será la opción para aquellas compañías que —se espera— resulten un activo atractivo por firmas extranjeras.

## Incertidumbres marca Argentina

Para repatriar fondos argentinos en el exterior —medidos en hasta 400 mil millones de dólares<sup>7</sup>— o para incentivar el ingreso de capital extranjero, el próximo presidente deberá recuperar la confianza de los inversores en el país. Las dos últimas noticias en este aspecto, el desacato y el *default* (selectivo) de la deuda soberana más la reforma a la Ley de Abastecimiento, son nuevos hitos en la relación hostil que el kirchnerismo ha establecido con una buena parte del capital privado.

**Evolución de la pobreza en el país según ingresos**  
Porcentaje de personas en situación de pobreza según ingresos



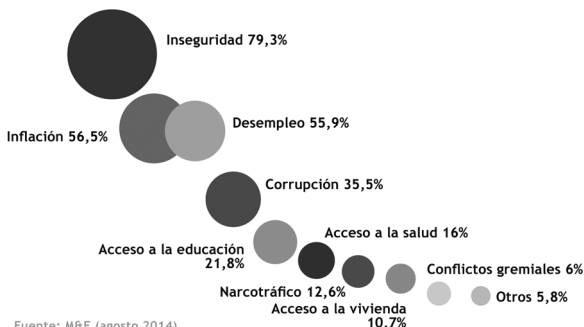
Fuente: Observatorio de la Deuda Social (UCA) sobre la base de INDEC (2003-2013), CIFRA (2014), EDSA (2007-2009) y EDSA-Bicentenario (2010-2013)

<sup>7</sup> Datos del mercado.

La Ley de Abastecimiento en particular le confiere al Poder Ejecutivo algunas herramientas que acentúan su rol interventor en la actividad privada. Por caso, en el establecimiento de oficio de márgenes de ganancia y en el dictado de disposiciones administrativas para reenfocar según necesidades superiores cualquier etapa de la producción o comercialización de productos relevantes. Líderes empresarios, en una posición conjunta poco habitual, expresaron de forma pública —otra rareza— su desacuerdo con esta norma. Dirigentes opositores adelantaron que planean derogarla. Y no faltarán tribunales que la declaren inconstitucional.

## Las principales preocupaciones de los argentinos

Porcentaje de menciones en cada respuesta



Mientras tanto, la ley refuerza el rol simbólico que el Gobierno les ha conferido a los empresarios y del que los empresarios no han sabido (o querido) desmarcarse. El ideario kirchnerista está regido por consignas en formato de cliché tales como “Patria o Buitres” o “Clarín miente”; los grandes medios de comunicación, los tribunales de Nueva York, el FMI, algunos sindicalistas, las potencias interna-



cionales y también los empresarios son parte de una constelación de enemigos en la que el *Proyecto* reafirma sus convicciones.

La administración kirchnerista también ha sido profusa en expropiaciones; las más significativas son, probablemente, la de los activos de Repsol en YPF y la de los fondos de jubilación. Algunas de esas expropiaciones derivaron en demandas y arbitrajes internacionales con condenas o laudos desfavorables que el Estado Nacional se niega a acatar.

Quien presida el país desde el año próximo tendrá que convencer al mundo de que la Argentina está dispuesta a cumplir las reglas de juego normalmente aceptadas.

## **Los vencimientos de la deuda**

A comienzos de 2014, Cristina Kirchner pareció empezar a desandar el camino tendiente a normalizar su frente externo al arreglar algunos diferendos en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI, el tribunal arbitral del Banco Mundial), al compensar a Repsol por la confiscación de YPF y acordar con el Club de París. La decisión de no acatar el fallo de la Justicia de Nueva York fue —sorpresivamente o no— en sentido contrario a lo que se había avanzado.

En enero vencerá una cláusula (RUFO) que impide mejorar ofertas por encima de lo que recibieron los bonistas que entraron a los canjes voluntarios de deuda (2005 y 2010). Se espera que se genere un estado de cosas más favorable y que, entonces, el Gobierno pueda definir dos alternativas: dirigirse hacia un acuerdo con estos tenedores de bonos, recreando oportunidades en el escenario macroeconómico, o mantenerse en el "Patria o Buitres".

El kirchnerismo suele referirse a estos años como La década ganada. Uno de esos pretensos triunfos es el desendeudamiento externo; es decir, una reestructuración con canjes y quitas, sobre

todo durante la gestión de Néstor Kirchner, de aproximadamente la mitad de la deuda original. Este desendeudamiento significará para el próximo gobierno un cierto alivio.

### Vencimientos de deuda soberana en millones de dólares

2014	7.616
2015	12.873
2016	6.874
2017	14.849
2018	6.194
2019	7.891
2020	10.226

Fuente: Ministerio de Economía

En efecto, la deuda en moneda extranjera en manos de acreedores privados ha caído considerablemente, tanto en el consolidado total como en porcentaje del PIB, y se ha mudado a manos de acreedores menos hostiles, ya que se redujo el pasivo con los privados a cambio de incrementarlo con organismos oficiales como la Seguridad Social o el Banco Central. Tratándose de deuda intraestatal, nadie espera que el Poder Ejecutivo se preocupe por ella.

Esa deuda es, evidentemente, más manejable. De hecho, se descuenta que el último vencimiento grande durante la actual administración (6.000 millones de dólares en octubre de 2015) se saldará con un nuevo bono, que es muy probable que los acreedores lo acepten de buen grado. En resumen: más allá del hecho puntual del conflicto judicial con los "fondos buitres", no hay problemas asfixiantes en materia de deuda externa.

## Tarifas y subsidios: la hora del ajuste

La principal salida de divisas de la Argentina proviene de la importación de energía, que cubre el mencionado déficit de infraestructura; no deja de ser una paradoja en un país con excelentes recursos en la materia.

En los primeros ocho meses de 2014, las importaciones de combustibles y energía requirieron 8.266 millones de dólares, que se estirarán a 12.000 hacia final del año<sup>8</sup>. Son dólares que salen directamente de las reservas del Banco Central y tienen como consecuencia el incremento del gasto público, el deterioro de la situación fiscal y todas las restricciones a la libre disposición de divisas.

En paralelo a esto, el Gobierno destinó alrededor de 87 mil millones más (unos 10 millones de dólares) a subsidios a empresas públicas y privadas, fondos fiduciarios y otros destinos vinculados con el sector energético. La cifra es 87% mayor a los gastos del mismo período del año pasado. La contrapartida de esto es que las tarifas de servicios públicos en Argentina —especialmente las de Buenos Aires— son de las más bajas de la región<sup>9</sup>.

La combinación de importación y subsidios es, evidentemente, insostenible a lo largo del tiempo. Este año se dispuso una quita parcial de los subsidios que llevaron a un fuerte aumento en las tarifas. ¿El ajuste final lo hará el actual gobierno, afectando el humor social e impactando en la inflación, o será otra de las asignaturas pendientes de los sucesores de Cristina?

---

8 Asociación Argentina de Presupuesto (ASAP). En: [http://www.ieco.clarin.com/economia/presupuesto-subsidios-energia\\_0\\_1210079464.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/presupuesto-subsidios-energia_0_1210079464.html).

9 Ídem.

## La cuestión social

Como es obvio, con la caída de la actividad económica, el deterioro de la situación laboral y los precios en alza, la cuestión social pasó en la Argentina a un primerísimo plano. Aquí también las estadísticas han sido falseadas: los últimos datos oficiales que se conocen sobre pobreza e indigencia reflejan la situación a junio de 2013; desde entonces, con la excusa de que se reelaboró el índice de precios, se viene demorando la divulgación de los números que debieran reflejar el impacto de las cuestiones aquí referidas en la realidad social del país.

La fuente más confiable es la del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica (UCA)<sup>10</sup>. Su último informe, en abril, señala que a diciembre de 2013 la pobreza ascendió al 27,5% de la población (más de 11 millones de pobres), de los cuales el 5,5% del total (más de 2,2 millones de personas) serían indigentes. El resto de las mediciones alternativas son más preocupantes, porque ubican la pobreza bien arriba del 30%; en cualquier caso, la pobreza se sitúa cinco veces por encima del último dato oficial.

La disparada de la inflación, el desempleo encubierto y el inculcable deterioro de la economía en lo que va del año, permiten asumir que los futuros informes serán aún más preocupantes. El próximo gobierno deberá contemplar la cuestión social en el contexto de un posible ajuste de tarifas y de reducción de gasto público, con salidas que probablemente sean graduales.

## A modo de conclusión

Es improbable que el kirchnerismo revise en estos meses el rumbo que viene imprimiéndole a la economía nacional. Todo

---

<sup>10</sup> Disponible en <http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/observatorio-de-la-deuda-social-argentina/>.

indica que, por el contrario, el modelo populista se profundizará en este último año de mandato de Cristina Fernández de Kirchner. Incluso a nivel discursivo, con emblemas como el "Patria o Buitres" o la alegada lucha contra las corporaciones.

No quedan dudas de la preponderancia del ministro Kicillof y sus recetas. Sobre todo, después de los últimos cambios en el Banco Central.

El año electoral y la voluntad del oficialismo de mantenerse en el poder —aunque con un esquema electoral aún no definido— también hace prever que la presidenta no dispondrá ningún ajuste relevante. Esa será, posiblemente, la primera tarea del próximo gobierno.

El país ha perdido enorme credibilidad a nivel internacional. El regreso al mercado de capitales y el acceso al financiamiento son otra de las tareas pendientes, en un contexto de notables retrasos en infraestructura y producción de energía.

Para recuperar la confianza, el próximo presidente deberá destrabar los mecanismos restrictivos que el actual gobierno ha generado, desde el cepo cambiario hasta los límites para el giro de utilidades por parte de las empresas extranjeras, y brindar certidumbres acerca de la voluntad del país de cumplir con los compromisos que haya asumido.

Pobreza y desempleo son el correlato de esta coyuntura económica. Recomponer el tejido social es otro desafío crucial del próximo presidente de la Argentina.



# Elecciones Brasil 2014: el fallecimiento de Eduardo Campos, la candidatura de Marina Silva y los impactos en la reputación de los presidenciables en Twitter

Juan Carlos Gozzer

Director General de LLORENTE & CUENCA Brasil

Pedro Borges

Gerente de Cuentas en LLORENTE & CUENCA Brasil

## Introducción

En abril de 2014 un equipo de expertos en comunicación *online* de LLORENTE & CUENCA Brasil, presentó el estudio "Brasil Elecciones 2014: la reputación de los candidatos presidenciales en Twitter: un análisis multidimensional".

En este análisis, LLORENTE & CUENCA evaluó el impacto de los tres principales pre-candidatos a la presidencia en aquel momento —Dilma Rousseff, Aécio Neves y Eduardo Campos— en Twitter. Aunque no representa un ejercicio de comparación, el estudio identificó las diferentes dimensiones en las que los comentarios eran clasificados; la presencia de líderes de opinión y la amenaza o el beneficio que tales comentarios representaban para los candidatos.

La buena recepción del estudio llevó al equipo de expertos de LLORENTE & CUENCA al siguiente reto: ¿cuáles son las principales diferencias que se mostrarían después de la trágica muerte del candidato Eduardo Campos y la consiguiente aplicación de Marina Silva sustituyéndolo? ¿Cómo podría afectar este evento a la reputación de los candidatos presidenciales? ¿Qué nuevos retos, riesgos y oportunidades reputacionales tiene la candidatura del Partido Socialista Brasileiro (PSB) con el lanzamiento de Marina Silva como candidata a la presidencia?

Con el objetivo de responder a estas y otras preguntas, se trabajó en este segundo informe "Elecciones en Brasil 2014: La muerte de Campos, la candidatura de Marina Silva y los impactos en la reputación de los candidatos presidenciales en Twitter".

De entre los puntos analizados por LLORENTE & CUENCA, fueron identificados diversos temas que están siendo debatidos en la Red tales como: el desempeño del trabajo en el gobierno (cuando los candidatos han ocupado cargos ejecutivos en sus trayectorias políticas), declaraciones oficiales, ataques políticos, gestión de obras públicas, propuestas de campaña, declaración de bienes, currículo político de los candidatos, encuestas electorales y la trágica muerte del candidato Eduardo Campos, entre otros.

Siguiendo los mismos parámetros metodológicos del estudio realizado en abril, el equipo de LLORENTE & CUENCA llevó a cabo un nuevo análisis con los datos obtenidos durante los 10 días siguientes a la muerte de Eduardo Campos, es decir, entre el 14 de agosto y el 23 del mismo mes.

El estudio sustituyó el análisis de Campos por el de Marina Silva y tuvo como principal objetivo verificar el impacto del lanzamiento de la candidatura de Marina Silva en la dinámica de la reputación de los candidatos en Twitter.

Como se dijo en abril, el hecho de que este estudio se centre en las menciones de Twitter se justifica por la capacidad de esta



plataforma para viralizar contenidos y opiniones, así como poner en contacto a más de 240 millones de usuarios activos en todo el mundo y especialmente a un candidato con su electorado o votantes potenciales.

Para reafirmar el escenario expuesto en el estudio de abril: si las redes sociales posibilitan que la democracia sea más democrática, también permiten entender que la reputación de un líder, un político o un candidato se compone de diferentes dimensiones y atributos. Una buena comunicación en las redes parte del análisis de las fortalezas y debilidades en cada una de las dimensiones para diseñar e implementar los mensajes a la medida de las preocupaciones de los ciudadanos.

La experiencia del uso de las redes sociales en diferentes países resulta clara a la hora de demostrar que unas elecciones no se ganan ni se pierden en las redes sociales; que los seguidores o los "me gusta" no son los votos que determinan quién va a ganar. Sin embargo, el registro y clasificación de las conversaciones pueden identificar tendencias, sean críticas negativas o positivas, en la percepción de los candidatos por parte de los votantes.

Twitter, al igual que otras redes sociales, es un espacio excepcional donde gobiernos, candidatos y partidos puedan entender mejor lo que se espera y se opina de ellos. Entender el punto de vista de los ciudadanos es el primer paso para hacer una buena campaña electoral más directa, más centrada, más relevante y más eficaz.

Por este motivo, el estudio presenta un análisis que muestra cómo los conceptos evolucionan con el tiempo en una campaña. Más que eso, el estudio pretende identificar puntos de diferencia significativos entre el excandidato Eduardo Campos y la actual candidata del PSB, Marina Silva, vislumbrando un panel más estratégico de expresiones relacionadas con la reputación de ambos.

## Análisis

En esta segunda evaluación, el estudio de las dimensiones de la reputación realizado por LLORENTE & CUENCA analizó 400 menciones en Twitter, relacionadas con cada uno de los principales candidatos a la presidencia de la República: Dilma Rousseff del Partido de los Trabajadores (PT), Aécio Neves del Partido de la Social Democracia Brasileña (PSDB) y Marina Silva (PSB). También se comparan los resultados obtenidos con los registrados en abril de 2014, dibujando algunas comparaciones entre los números relacionados con Campos, en el momento del primer análisis, y los números actuales relacionados con Marina Silva.

Al igual que en el primer estudio, el equipo de consultores de LLORENTE & CUENCA ha evaluado y clasificado cada una de las entradas en términos de:

- Equilibrio emocional, que tiene en cuenta el tono atribuido al contenido de la declaración: puede ser negativa, positiva o neutra, siempre en referencia a los temas observados.
- Notoriedad (protagonismo), que considera el nivel de protagonismo de un determinado tema en la conversación generada sobre el candidato. Aquí se verifica el porcentaje de menciones sobre el tema observado, antes que el total de temas identificados en el análisis del total de menciones sobre la persona que aspira a presidir el país.
- Influencia, que es el grado de participación de los perfiles más influyentes en la conversación sobre el tema y candidato en cuestión. Es el porcentaje de perfiles influyentes con un nivel superior, de acuerdo con la escala utilizada por la herramienta *Brandwatch*, una de las más relevantes del mercado, que participa en la conversación sobre el tema que se examina. Aquí se tiene en cuenta, entre otros elementos, el número de seguidores, el impacto medio de

alcance, así como el nivel de compromiso y la permanencia temporal de los *tweets*.

- Persistencia, que observa la continuidad de las expresiones sobre un determinado tema, durante un período de tiempo. Cuanto mayor sea la continuidad del estudio, mejor es el análisis de la persistencia en el tiempo. (Esto incluye *ReTweets* y menciones sobre el mismo tema en un período determinado).

De acuerdo con la metodología aplicada por LLORENTE & CUENCA, la interacción de estos cuatro elementos genera lo que se llama un índice de riesgo de reputación, ya que trata de identificar aquellos temas o atributos cuyas menciones representan un riesgo potencial para la reputación del candidato, al identificar los puntos sobre los que deben ser fortalecidos los mensajes políticos.

Así, por ejemplo, una mención negativa, con un alto protagonismo, una alta participación de personas con influencia y una alta persistencia, representa un riesgo de reputación para el candidato. Y una mención positiva con las mismas características, otorga fuerza y, en consecuencia, una oportunidad para posicionarse bien.

Además, las entradas se clasifican en cuatro dimensiones principales, siguiendo el criterio de "Reputation Institute" para el análisis de líderes:

- Liderazgo, relacionado con los siguientes atributos:
  - Visión estratégica.
  - Capacidad para asumir riesgos.
  - Capacidad de anticiparse a los problemas e identificar oportunidades (visión de futuro).
  - Gestión de crisis.
  - Equipos capacitados .
- Influencia:

- Buen comunicador (o habilidades de comunicación).
- Habilidad ante el mercado global.
- Liderazgo social, político y económico.
- Responsabilidad:
  - Cuestiones éticas.
  - Apoyo a causas sociales.
  - Motivación e inspiración de equipos.
  - Priorizar la satisfacción de los ciudadanos.
- Gestión:
  - Especialista en su área.
  - Genera valor para la imagen del país ante los ciudadanos.
  - Gestión eficiente de los recursos.
  - Proyección internacional.

La clasificación por dimensiones y atributos permite un estudio no solo de los hechos específicos que se expresan, sino que también proporciona, en términos estratégicos, elementos valiosos para la construcción y el fortalecimiento de los mensajes en cada una de las dimensiones específicas (y no solo en respuesta a una cuestión concreta).

En este sentido, el estudio pretende dar respuesta a las mismas preguntas que el estudio anterior, pero enfocado al factor del lanzamiento de Marina Silva. Por lo tanto, deberá observar los siguientes puntos:

- ¿Cuál es la dimensión o atributo en el que el candidato está en mayor riesgo de recibir críticas o menciones negativas?
- ¿Cuál es la dimensión o atributo en el cual el candidato está menos expuesto a estos riesgos?
- ¿En qué dimensiones o atributos el candidato se relaciona más con el público? ¿En cuáles menos?
- ¿Cuáles son, para el público, los temas más importantes de cada candidato?

Siguiendo la metodología trabajada en el primer estudio, el análisis solo es comparable en la medida en que establece los mismos parámetros de análisis para los tres líderes políticos, pero no apunta, ni tiene la intención de hacerlo, si un candidato es mejor, o peor que otros. El objetivo del análisis no consiste en generar un *ranking* de posicionamiento, sino más bien en identificar riesgos y oportunidades en la percepción de los diferentes públicos.

El verdadero ejercicio comparativo, en esta ocasión, se halla entre los resultados obtenidos en agosto y los generados en abril.

Del mismo modo, el estudio no analiza los mensajes emitidos por los candidatos, pero sí las referencias hechas a ellos por parte de terceros, clasificando el grado de importancia (a partir de los parámetros señalados) y la participación de personas influyentes en el debate.

Además, el análisis de la influencia de los usuarios permite limitar el impacto de los trolls y otras fuentes de menciones de alto volumen pero poca influencia. Esto no quiere decir que entre las personas de influencia de un candidato pueda haber simpatizantes de otros usuarios.

El diálogo y la interactividad en una plataforma como Twitter son constantes y, evidentemente, variables. Lo que este estudio ofrece son elementos que ayudarán a los candidatos y sus eventuales campañas, a reforzar sus mensajes en respuesta a las preocupaciones o intereses de la ciudadanía. Y así, poder fortalecer el proceso electoral.

## **Conclusiones generales**

A partir del análisis de las referencias a los tres candidatos en los términos anteriormente definidos, y de forma comparativa con

los resultados obtenidos en abril de 2014, el estudio obtuvo las siguientes conclusiones.

### *Liderazgo y gestión, dimensiones de la diferenciación entre los candidatos*

En el análisis realizado en abril, la dimensión de liderazgo era aquella con mejor impacto en la reputación de los candidatos. Están ahí relacionadas con las menciones ligadas a la visión estratégica, la capacidad de asumir riesgos y la gestión de una crisis. En abril, Eduardo Campos obtuvo riesgo cero (posición neutral).

La entrada de Marina Silva en la carrera presidencial, sin embargo, hace que la candidatura del PSB pase a representar un coeficiente de riesgo igual a 0,42. La exposición de Marina Silva, en este caso, generó percepciones negativas relacionadas, en gran parte, a su habilidad para formar equipos capacitados. El tema fue muy destacado, especialmente con la repercusión y percepción negativa después de la salida de Carlos Siqueira como coordinador del equipo de campaña, cargo que ocupó cuando el candidato era Eduardo Campos.

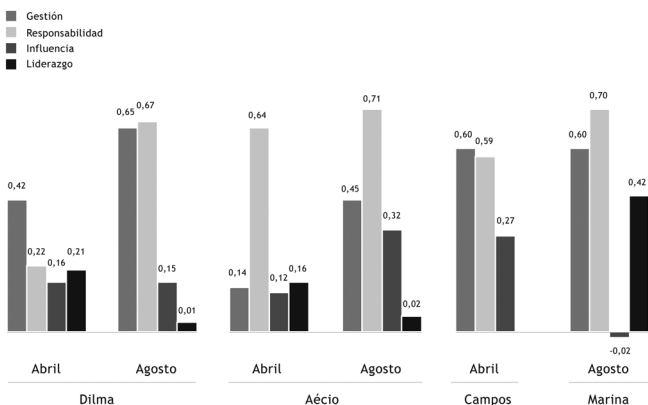
Dilma que en abril, entre los tres candidatos, era la que tenía el riesgo más alto (0,21); en agosto, como Aécio (riesgo de 0,16 en abril), registró cero índices de amenaza a su reputación en esta dimensión. Esto resulta fácil de entender por la menor exposición de ambos en los días que siguieron a la muerte de Eduardo Campos. Era natural que Marina tuviese una mayor exposición. La conclusión es que esta exposición, en términos de percepción de liderazgo, no fue positiva en las conversaciones de mayor notoriedad en Twitter.

En la dimensión de gestión, el período de análisis de diez días resultó suficiente para demostrar que Marina Silva carga con una percepción crítica, principalmente en lo referente a los

atributos relacionados con su capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos de unión. Así pues, el índice de riesgo de 0,60 de Campos en abril, se mantuvo con Marina en este análisis de agosto: un punto de atención para su equipo de campaña.

En el caso de Dilma, se registró un aumento en el índice de riesgo, que pasó de 0,42, en abril, a 0,65 en agosto; número superior a la media de amenaza en la reputación, y relacionado con varios tweets que cuestionan el desempeño del gobierno de la Presidenta actual.

### Índice de riesgo reputacional por dimensiones



Aécio Neves, que presentó un riesgo bajo en abril, con un índice de 0.14, en agosto esta cifra aumentó significativamente. Ahora llega a 0.45, con lo que se aproxima a la media considerada crítica para una evaluación de reputación. El desempeño de su mandato como gobernador de Minas Gerais, e incluso su papel como senador de la República pasaron a ser fuertemente criticados.

Dilma Rousseff pasa a ser la candidata con mayor riesgo de reputación en la percepción de la gestión. Como actual Presidenta y con compromisos de gobierno todavía por venir, sin duda, su capacidad de gestión debe ser un punto de atención para su equipo. Sin embargo, los tres candidatos tienen una percepción negativa en esta dimensión y la tendencia es que puede empeorar, ya que, con la intensificación de las campañas, es probable que se cuestione cada vez más la capacidad de gestión de los candidatos.

### *Influencia: un contexto de fuerza para Marina Silva*

Si en abril la dimensión influencia mostraba un índice de riesgo relacionado con la candidatura de Eduardo Campos que alcanzaba el 0,27, Marina surge con un índice de -0.02 en el análisis en agosto y no ve ningún riesgo en esta dimensión y sí, en cambio, una oportunidad para posicionarse. La alta exposición de Marina después de la muerte de Campos, ha hecho que sea percibida de manera más positiva, sobre todo, en su posición de líder en cuestiones sociales, económicas y políticas. Un punto a ser verificado en estudios futuros es si la candidata conseguirá mantener esta fuerte influencia, transformándola en una fuerza consolidada de su candidatura, o si se trata de una situación coyuntural, relacionada con hechos relevantes acontecidos en los días en que se realizó este análisis.

Aécio Neves era quien registraba el menor riesgo reputacional (0,12). En agosto, el índice casi se triplicó y ahora llega al 0,32, convirtiéndose en el candidato con mayor riesgo de reputación en esta dimensión. Dilma prácticamente mantuvo su bajo riesgo de reputación, que va desde 0,16 en el análisis anterior, al 0,15 en el actual.



## *Responsabilidad: todavía una dimensión de alto riesgo*

La dimensión Responsabilidad reúne aquellas menciones relacionadas con la percepción de la ética, la priorización de satisfacción de los ciudadanos y el apoyo a causas sociales, entre otros. En el caso de los tres candidatos, esto sigue siendo una importante fuente de menciones críticas en la Red.

Marina Silva tiene el riesgo de reputación más alto en la escala de Responsabilidad: 0,70. Por lo tanto, se puede decir que la candidata del PSB se enfrenta a amenazas ligeramente más grandes que Campos (0,59 en el análisis de abril), en la percepción de las conversaciones de Twitter. El hecho es que la percepción de que Marina se haya beneficiado de la muerte del ex candidato Campos, le generó diversas menciones negativas, en ese sentido. Algo que también puede tener un sesgo coyuntural y que puede ser aliviado con el paso del tiempo y con la consolidación de su campaña.

Si viéramos el escenario de una manera más estructural, el riesgo reputacional de Dilma en esta dimensión puede ser más crítico, ya que la actual presidenta tuvo su índice de riesgo más que triplicado entre los dos análisis, de 0,22 en abril a 0,67 actual. Aécio Neves también aumentó el riesgo en esta dimensión y se fue de 0,64 a 0,71.

En los tres casos, esta dimensión se confirmó como el principal foco de riesgo. Tanto en el caso de Dilma, como en los de Marina y Aécio, los riesgos sobre Responsabilidad superan los de las otras dimensiones. Tal y como se vio en el análisis de abril, el impacto negativo de las menciones ligadas a cuestiones éticas repercutió de forma determinante en las expresiones de los ciudadanos, lo que permite entrever la alta exposición de los políticos a este tipo de preguntas en Twitter. En términos generales, las opiniones de la Red mantienen —y aumentan con respecto

a abril— un ruido constante y negativo sobre la satisfacción de los tres candidatos en cuestiones éticas.

Es importante destacar que este índice de riesgo debe ser entendido a la luz del protagonismo de la dimensión en cuestión. En otras palabras, para evaluar mejor el riesgo para la reputación de una dimensión es importante entender el volumen de menciones que esta representa frente al de las menciones analizadas. Esto nos lleva al análisis de protagonismo de las dimensiones entre los candidatos.

*Entre las personas influyentes, Marina es un éxito, Dilma un asunto que pasó a generar más interés y Aécio un tema todavía en evidencia.*

Uno de los elementos de análisis que utiliza LLORENTE & CUENCA consiste en identificar la participación de los perfiles influyentes en la conversación acerca de los candidatos. Esto permite tener una visión más cualitativa del impacto de las menciones estudiadas, lo que ayuda a comprender mejor el alcance real de las repercusiones. Por lo tanto, se entiende que el índice de riesgo de reputación depende tanto del volumen de menciones como de la importancia de los que generan tales referencias en la Red.

En el análisis realizado en abril, Campos ya era el candidato que despertaba más interés en la Red, entre las personas con influencia. Marina, su sustituta, aumenta esta cifra y mantiene la candidatura del PSB como la que más repercute en las menciones de las personas con influencia: el 85,7% de personas influyentes repercuten en la candidatura de Marina Silva.

Sin embargo, en comparación con abril, fue llamativo, en aquel momento, el hecho de que las declaraciones relacionadas con Dilma tuvieran un bajo impacto entre las personas con in-

fluencia (el 65,2% de personas influyentes en el total de menciones), sobre todo en comparación con los números de Aécio y Campos, quien registraron un 80% y 81%, respectivamente.

En este nuevo análisis, Dilma ha mejorado su índice en la Red entre las personas con influencia. Ahora llega a 70% de menciones hechas por los perfiles más relevantes. Aécio tuvo un ligero descenso, pero se mantiene con el 78,6% para las personas influyentes.

Como se señaló en el estudio de abril, las personas influyentes tienen una alta capacidad de difundir mensajes y opiniones entre usuarios de la Red; y eso los convierte en un objetivo estratégico de la comunicación de los candidatos. Por otro lado, en el caso de las dimensiones con alto riesgo de reputación, la presencia de personas con influencia aumenta el potencial de amenaza para la imagen de los candidatos.

Visto a partir de cada una de las cuatro dimensiones, la presencia de personas de influencia está muy disputada en el caso de Aécio Neves y Marina Silva Neves, mientras que Rousseff mantiene una presencia menor entre las personas influyentes.

### **Conclusiones específicas: Marina Silva**

En el caso de Marina Silva, el análisis de este documento tendrá en cuenta los números de abril relacionados con la candidatura de Eduardo Campos (su candidatura fue anunciada poco después del trágico accidente aéreo en el que murió Campos). En este caso, no podemos observar claramente la evolución, o la caída de los números de los candidatos, pero sí de la candidatura del PSB a la presidencia de la República.

Entre abril y agosto, la matriz general del riesgo reputacional de la candidatura del PSB tuvo variaciones entre los números de Eduardo Campos y Marina Silva. Las más significativas, el

aumento en el índice de riesgo de dos dimensiones: Liderazgo y Responsabilidad, que pasaron, en el caso de Campos, 0,59 y 0,00 (neutral), respectivamente, de 0,70 y 0,46, con la candidatura de Marina Silva. En términos de protagonismo, hubo un aumento en el porcentaje de liderazgo (de 0% a 7%) y una reducción de responsabilidad (del 18% al 5%).

En el caso de Responsabilidad, se registró la reducción más significativa de protagonismo, lo que benefició, en un menor impacto, a las menciones negativas dirigidas durante el período de estudio.

El lanzamiento de la candidatura de Marina Silva repercutió en el elevado protagonismo de la dimensión Influencia, reduciendo el riesgo de reputación, que ahora aparece más como una oportunidad (valoración positiva). El alto volumen de menciones relacionadas con esta dimensión refleja la estrategia de visibilidad aplicada por la candidatura y por la muerte de Eduardo Campos; un hecho impactante por sí mismo.

A su vez, la dimensión de Liderazgo, lo que, en abril, con Campos, tuvo una actuación neutra, aunque apenas visible; en agosto, registra un índice de riesgo de 0,46, con un protagonismo de 7% de las menciones. Esto está estrechamente vinculado con el atributo de "formar equipos capacitados", percibido negativamente cuando se relaciona con Marina Silva, principalmente en la salida de coordinador de la campaña de Campos, que no permaneció con Marina.

### *Atributos de Marina Silva*

En agosto, las menciones ligadas a Marina Silva se agruparon en siete atributos principales, aumentando en dos el número de Campos en el mes de abril. Las menciones ligadas al protagonismo

social, económico y político de Campos, que concentraron el 75% en abril, ahora alcanzan el 86% con Marina Silva.

Por otra parte, las cuestiones relacionadas con el atributo ético, que en abril tuvo un protagonismo del 17% (y un alto riesgo) en agosto se redujo al 5%, pero con un mayor índice de riesgo.

### Marina Silva: matriz de riesgos por atributos en agosto de 2014



Otros asuntos de riesgo, tales como la "gestión eficiente de los recursos" se fueron del 3% al 1% en agosto, manteniendo un riesgo permanente en la imagen de la candidatura del PSB.

Vale la pena destacar la persistencia de los atributos ligados a referencias positivas. En este sentido, destaca la aparición de un nuevo atributo "asunción de riesgos" que, con un 1% en agosto, muestra algunas referencias positivas para la candidata en asuntos de posicionamiento ante posibles crisis.

En términos de riesgo de reputación, las menciones ligadas a cuestiones éticas siguen afectando negativamente a la candidatura, manteniéndose por encima de la media en parámetros similares a los registrados por Campos en abril.

Las menciones ligadas al posicionamiento como "experto en su área" vieron aumentar su riesgo de reputación, de 0,57 en abril a 0,67 en agosto, lo que señala la necesidad de una mayor atención en las cuestiones relacionadas con este tipo de atributo.

El protagonismo social muestra desempeños bastante diferentes entre abril y agosto: si en abril presentaba un índice de riesgo de 0,27; en agosto, se muestra cómo una fuerza de posicionamiento a una tasa de -0,02.

La presencia de personas con influencia en las menciones sobre Campos, en abril, y sobre Marina, en agosto, aumentó. El hecho de que Marina represente fuerzas que Campos no presentaba, puede ser una excelente oportunidad para guiar positivamente a los influenciadores en la Red. Por otro lado, los atributos que aumentaron sus riesgos de reputación, representan puntos débiles en la conversación con estos perfiles que influyen.

Por otra parte, los atributos de mayor riesgo (cuestiones de ética y de gestión eficiente de los recursos) en abril fueron del 71% y 73% respectivamente de personas influyentes. En agosto, esta presencia aumenta de forma más negativa y alcanza el 75% y el 90% de las personas influyentes en los temas respectivos. Hay más gente con relevancia en la Red hablando de temas críticos de manera crítica.

En atributos como "experto en su área" la presencia de personas influyentes se mantiene en el 67%.

## **Conclusiones específicas: Dilma Rousseff**

A diferencia de lo observado en el análisis realizado en abril, las cuatro dimensiones que registraron las menciones de Dilma se redujeron a tres, ya que en la dimensión de Liderazgo, la actual Presidenta no registró menciones durante el período de análisis en agosto.

Además, si en abril, las dimensiones de la reputación de Dilma Rousseff se posicionaron por debajo del riesgo reputacional medio (0,5), en agosto no ha sido así.

Las dimensiones de Responsabilidad y Gestión registran 0.67 y 0.65, respectivamente. Las cuestiones relacionadas con estas fueron bastante críticas para Dilma y demuestran una gran fragilidad para discusiones y debates en compromisos de campaña.

Como se observa en los gráficos siguientes, entre el análisis realizado en abril y el análisis realizado en agosto, la dimensión Influencia sigue teniendo el mayor peso en lo que a reputación se refiere.

### *Atributos de Dilma*

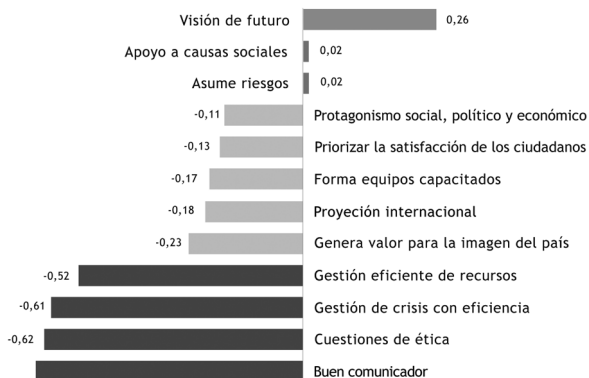
A cada una de las dimensiones analizadas, le corresponde un grupo de atributos asociados a ella. En el caso de Dilma, el estudio de LLORENTE & CUENCA identificó un aumento de protagonismo en las menciones relacionadas con su protagonismo social, político y económico, pasando de un 44% en abril a 86% en agosto. Un fenómeno natural en el caso de un presidente. Hacemos hincapié en que, si en abril las menciones se dividían en hasta once atributos, en agosto este número se redujo a seis, lo que significa una mayor concentración mayor de temas, especialmente los derivados de la campaña electoral.

Llama la atención el hecho de que los atributos relacionados a la gestión de crisis (presente en abril y vinculada al contexto del momento) desaparecen de las menciones en agosto, lo que favorece el posicionamiento de otros atributos menos críticos.

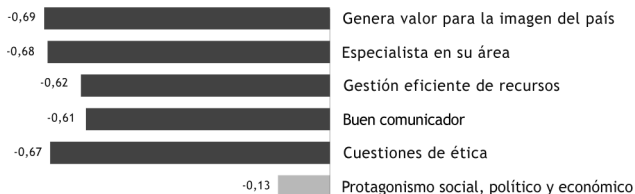
Otras referencias directamente relacionadas con aspectos éticos presentes en abril, prácticamente desaparecieron en agosto; aunque en este segundo análisis prevalezcan, de forma negativa,

menciones relacionadas con la gestión eficiente de los recursos que ya estaban presentes en el análisis de abril.

### Dilma Rousseff: matriz de riesgos por atributos en abril de 2014



### Dilma Rousseff: matriz de riesgos por atributos en agosto de 2014



En abril, cuatro de los once atributos relacionados con la presidenta Dilma en Twitter, tenían un índice de riesgo de reputación por encima del promedio. En agosto, estos atributos aumentan y llegan a cinco. Ellos son: "generar valor para la imagen del país"



(0,69) "especialista en su área" (0,68), "ética" (0,67), "gestión eficiente de los recursos" (0,62) y "buen comunicador" (0,61).

Uno de los puntos de cambio en la repercusión de Dilma en Twitter en abril y agosto fue la mayor presencia de personas con influencia como fuente de opinión en los principales atributos vinculados a la Presidenta. Tanto en los aspectos positivos como en los negativos. Otro punto de atención es que asuntos como la percepción de fuerza y de oportunidades no existieron en el análisis de agosto.

En el caso de los atributos con alto riesgo de reputación como "habilidades de comunicación", la presencia de personas influyentes aumentó de 59% en abril al 63% en agosto. "La gestión eficiente de los recursos" tuvo un pequeño aumento de un punto y alcanzó el 70% de las personas influyentes en el período evaluado. "Genera valor para la imagen del país", que es el atributo más crítico, despierta el interés de 75% de personas influyentes. "Especialista en su área" es un tema crítico mencionado por el 70% de las personas influyentes y atributo ético que se percibe con una tendencia negativa para el 64% de estas personas.

## **Conclusiones específicas Aécio Neves**

La evolución de los riesgos para la reputación de Aécio Neves, entre abril y agosto, mostró un aumento en el protagonismo de la dimensión Responsabilidad y alcanzó un índice de riesgo muy alto (0,72), superando el índice de 0,64, registrado en abril.

A pesar de que representa el 9% del total de las menciones valoradas, el crecimiento del protagonismo e índice de riesgo de esta dimensión, la convierten en un punto de fuerte amenaza para la reputación del candidato en la recta final de la campaña.

Un fenómeno similar ocurre con la dimensión gestión. Incluso con un protagonismo bajo, su riesgo de reputación, que en abril fue muy cerca del punto neutro (0.14), se elevó a 0.58 en agosto.

Al igual que en el caso de Dilma Rousseff, la dimensión Liderazgo, presente en abril, fue nula en términos de menciones en el análisis de agosto.

Influencia, la dimensión que tiene el papel principal en el caso de Aécio, reúne el 84% de menciones sobre el candidato. Situada, en abril, en un punto que tendía a la neutralidad (0,12), en agosto se mantuvo en este índice. Debajo de la media de riesgo, pero con la tendencia que puede eventualmente perjudicar al candidato del PSDB.

### *Atributos de Aécio Neves*

Un mayor número de atributos refleja una mayor segmentación de la comunicación, lo que le permite llegar a más personas a través de diferentes temas. En el caso de Aécio, el número de atributos conectados a sus entradas pasaron de seis en abril a cinco en agosto. Aunque no supone un cambio significativo, sí refleja la oportunidad que todavía tiene para generar una comunicación más amplia.

Las cuestiones relacionadas con el protagonismo social, político y económico del candidato aún prevalecen como el más importante, alcanzando el 84% de total de menciones en agosto.

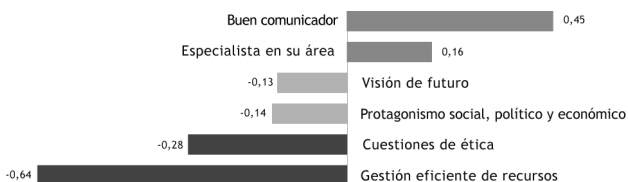
Las menciones relacionadas con temas éticos (y que presentan un alto riesgo reputacional) disminuyó del 11% en abril al 9% en agosto, pero todavía tiene una tendencia que puede amenazar la reputación del candidato.

Las menciones ligadas a sus atributos de "buen comunicador", presentes en abril (3%), se redujeron a 1% en agosto, tal vez por

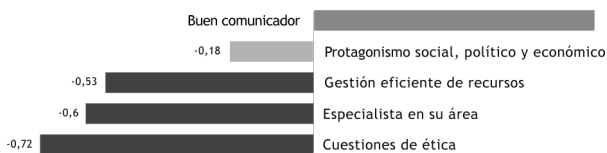
el hecho de que el escenario se concentró más en los compromisos de campaña y en la muerte del candidato Eduardo Campos.

Llama la atención cómo, en términos de riesgo de reputación, los atributos unidos a Aécio Neves tuvieron de abril a junio una valoración más negativa, aumentando el riesgo del candidato en la percepción de los usuarios de Twitter.

### Aécio Neves: matriz de riesgos por atributos en abril de 2014



### Aécio Neves: matriz de riesgos por atributos en agosto de 2014



Si el candidato en abril tenía dos atributos (“buen comunicador” y “experto en su campo”) con una imagen positiva; en agosto, de los cinco atributos identificados, tres están por encima de la media del riesgo reputacional. El atributo “experto en su campo” ha dejado de ser positivo para volverse altamente crítico (0,60), por el hecho de haber aumentado exponencialmente las críticas a su actuación como gobernador de Minas Gerais, y como senador de la República.

Menciones ligadas a cuestiones "éticas" registran un riesgo de 0,72, lo que se considera muy alto, especialmente en el caso de las cuestiones éticas que representa el segundo mayor porcentaje de protagonismo en los atributos del candidato.

El atributo de "gestión eficiente" de los recursos pasó del 0,28 en abril al 0,53 en agosto, aunque su protagonismo sea menor en julio. En este caso, pese a que está debajo de la media de riesgo reputacional (0,5), es un atributo que, si persistiera en el tiempo, puede generar un impacto negativo en la reputación de Neves.

El alto riesgo reputacional de atributos como los temas éticos se produce también por la presencia de influenciadores en las conversaciones *online*. Si, en abril, la presencia de influenciadores en el atributo "ético" era del 78%, en agosto, el número subió al 79%.

De esta forma, resulta importante que la comunicación del candidato priorice aquellos atributos de mayor visibilidad y sume a los mismos personas influyentes que ayuden a proteger el impacto negativo de los atributos menores.

El atributo "protagonismo social, político e económico" que en abril contaba con un 83% de personas influyentes, registró un 84% en agosto, siendo un foco de menciones del candidato Áccio Neves.

Curiosamente, la reducción de personas influyentes correspondió a un aumento en el índice de riesgo de este atributo, lo que denota un mayor volumen de menciones, en detrimento de la cualidad y, posiblemente, de fuentes de menciones positivas en la Red.

Un trabajo más estratégico con personas influyentes permitirá al candidato del PSDB no solo reducir los riesgos de reputación presentes, sino también registrar una línea de desempeño más positiva y más próxima al escenario registrado en abril.

## El desafío de la identidad digital

Este estudio deja clara la importancia de la identidad digital a la hora de gestionar la reputación personal en la Red. Con base al trabajo que se realiza a diario con líderes de las principales empresas de España, Portugal y América Latina, LLORENTE & CUENCA desarrolló una metodología propia que permite que los líderes políticos y empresariales gestionen su presencia en la web. Esa metodología está basada en tres pilares fundamentales:

- **Estrategia:** la organización a la que pertenece necesita, en primer lugar, entender los beneficios que representa para el negocio la participación de sus líderes en las redes sociales. Para eso, el trabajo de LLORENTE & CUENCA comienza con una consultoría que permite definir procedimientos e indicadores de desempeño, además de conferencias de sensibilización sobre tendencias y mejores prácticas.
- **Especialización:** el uso de las redes sociales exige, además de eso, cierto dominio técnico de Internet y de sus aplicaciones. Para eso, proponemos seminarios de entrenamiento muy operacionales, además de posibles explicaciones durante las primeras semanas de práctica.
- **Tiempo:** la gestión del tiempo disponible suele ser el primer impedimento para que los ejecutivos utilicen las redes sociales. Para enfrentarse a eso, es necesario un programa de trabajo personalizado, que adapte ese uso a las rutinas y al perfil de cada líder. La gestión de la identidad digital es un desafío que debe ser abordado lo más rápidamente posible por los directores, presidentes y líderes de diferentes organizaciones.

La comunicación en las redes exigirá cada vez más un mayor grado de transparencia de los poderes públicos y de los negocios.

Sus líderes no pueden quedarse al margen de este fenómeno si desean tener una buena imagen ante el público y ayudar a sus organizaciones a alcanzar sus objetivos de reputación.

# Gestión de la influencia en las democracias

Juan Rivera

Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA México

Guillermo Máynez

Director Senior de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA  
México

## Introducción

De manera comprensible, durante décadas, el debate sobre las transiciones a la democracia, de manera destacada pero no solamente en América Latina, se centró en la construcción y consolidación de sistemas electorales confiables, que minimizaran la manipulación ilegal de las campañas y la incertidumbre postelectoral. A pesar de retrocesos como el de Venezuela, es innegable que en este campo ha habido avances muy notables con respecto a la situación que prevaleció durante la Guerra Fría. Hoy en día los ciudadanos de América Latina suelen acudir con regularidad a las urnas y los cambios de gobierno ocurren de manera pacífica. Episodios recientes como las destituciones confusas de jefes de Gobierno en Honduras o Paraguay se han ido haciendo más la excepción que la norma, así como las maniobras para asegurar la reelección indefinida, como ha sido el caso hace poco en Nicaragua.

Sin embargo, puede afirmarse que muchas de estas democracias se quedan cerca de lo que Guillermo O'Donnell llamó democracias delegativas, en las que el electorado se limita a votar, dejando después en manos de las élites políticas la conducción de los asuntos públicos con una participación social mínima, o bien el proceso electoral se traduce luego en un esquema de participación social corporativa y clientelar. En este tipo de régimen, la influencia de los actores sociales depende por completo del acceso personal a las redes del poder, usualmente con corrupción de por medio. En realidad, en esos sistemas no es necesario lo que aquí llamamos gestión de la influencia, puesto que las redes se activan de manera automática cuando existe la posibilidad de distribuir beneficios políticos y económicos a aliados del régimen.

Por el contrario, la gestión de la influencia, sobre todo si se va profesionalizando, juega un papel determinante en la evolución del sistema político hacia una verdadera poliarquía, el término que acuñó el recientemente fallecido Robert Dahl para denominar a un sistema en el que el poder está distribuido entre diversos actores de tal manera que se hace imprescindible la negociación entre ellos y sus representados para tomar decisiones de política pública.

## **Gestión de la influencia**

Por gestión de la influencia se entiende la articulación y presentación ante los poderes públicos de los argumentos y posiciones de determinado grupo social, basados en información comprobable, y que usualmente proponen una determinada medida de política pública, la rechazan o buscan modificarla. La gestión de la influencia es un componente fundamental de una democra-



cia funcional y verdaderamente representativa, siempre que se cumplan dos condiciones irrenunciables:

- La prohibición y castigo efectivo de toda forma de corrupción en la relación entre los entes privados y los poderes públicos.
- La transparencia sobre la identidad de los grupos representados, los representantes, las medidas de política pública que se pretende afectar, la información que para ello se utiliza y la naturaleza de dichas relaciones.

Dadas estas condiciones, la gestión de la influencia se convierte en el pilar de una democracia viva y dinámica, en la que los distintos grupos que conforman las complejas sociedades contemporáneas pueden tener efectivamente voz e injerencia legítima en la conformación del marco legal y normativo que rige la convivencia social: el intercambio permanente y público de propuestas y argumentos incrementa las posibilidades de que las decisiones gubernamentales se tomen de la manera más sólida posible y de que quienes las tomen (y quienes influyen en el proceso) se hagan responsables de las mismas.

## **Desafíos para la gestión de la influencia**

La gestión de la influencia en las sociedades contemporáneas enfrenta por lo menos tres retos principales:

- La complejidad de los sistemas legales y normativos. La enorme cantidad y diversidad de reglas para la operación de empresas y organizaciones; la interrelación entre reglas locales, nacionales, regionales e internacionales; la dinámica entre reglas privadas y públicas (p. ej. políticas internas de empresas globales vs. marcos legales nacionales); y la proliferación de fuentes de información, hacen indispensable la existencia de empresas especializadas en la consultoría de Asuntos Públicos que, de la misma manera en que los

despachos de asesoría fiscal y contable o los de consultoría en productividad en sus respectivas materias, apoyen a las empresas y organizaciones en la identificación y correcta gestión de su influencia legítima y democrática en los temas de política pública que les afectan.

- La desigualdad social. Especialmente en regiones como América Latina, pero en general en todos los países, la desigualdad significa también acceso inequitativo a la información y a la influencia, que a su vez refuerza el ciclo negativo. Si bien los poderes públicos tienen una responsabilidad principal en la reducción de esta brecha, también las organizaciones privadas deberían colaborar en la ampliación de las vías para que no haya grupos sociales que no puedan hacer escuchar su voz en la arena pública. Las empresas de consultoría en la gestión de la influencia no son ajenas a esta responsabilidad, y el reto consiste en encontrar formas de generar alianzas sociales que hagan rentable la representación de todas las voces, sin menoscabo de los espacios para las organizaciones no gubernamentales y filantrópicas.
- La dispersión comunicacional. Internet y las redes sociales presentan a la vez una oportunidad y un reto mayúsculos: ¿cómo articular y dar forma a la multitud de expresiones que día a día, por millones, encuentran un nicho en las redes sociales? La buena noticia es que existen esas vías; la mala es que los grupos sociales pueden desagregarse en individuos dispersos que, en el mejor de los casos, forman coaliciones ad-hoc y efímeras. La decadencia de los partidos políticos, las iglesias y las asociaciones comunitarias es causa y efecto de estas redes comunicacionales. Pero están y seguirán estando presentes, y el reto para la vida pública es cómo traducir esas inquietudes y demandas en plataformas coherentes de

propuestas públicas que se puedan insertar funcionalmente en el tramado institucional.

Las empresas especializadas en la consultoría sobre asuntos públicos son un aliado fundamental, tanto para el sector público como para el privado y la sociedad civil, en la medida en que ayudan a mejorar la calidad y transparencia de la información que circula en el sistema político, impulsan la productividad y la competitividad al promover una regulación económica que promueva la inversión, la producción y el comercio con estándares ambientales y sociales de alto nivel, y se erijan en traductores efectivos entre el lenguaje de la iniciativa privada y el del sector gubernamental.

Ahora bien, ¿cómo se debe regular la gestión de la influencia? No existe un modelo único ni que satisfaga por completo las inquietudes sobre la disparidad en el acceso a la información o a los poderes públicos. Algunos sistemas, como el norteamericano, son muy prolijos en el nivel de detalle que incluyen en su regulación, por ejemplo la definición que da sobre a quién debe considerarse *cabildero (lobbyist)*: "todo individuo empleado o contratado por un cliente para realizar actividades de cabildero (contactos, preparación de encuentros, investigaciones) a cambio de una compensación, y que dedique 20% de su tiempo a dichas acciones"<sup>11</sup>.

¿Quién y cómo se certifica que una determinada persona dedica 20% de su tiempo a esas actividades? Parece de sentido común que lo serán aquellas personas que públicamente ofrezcan sus servicios para tales actividades, pero no se ofrece ningún criterio que explique por qué 20% y no otra medida de tiempo. Otra pieza similar específica: "las organizaciones que utilizan ca-

---

11 Elias Galaviz, Efrén, *El Cabildero Legislativo y su Regulación* [en línea], México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2006. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=2316>.

bilderos deben registrarse si sus gastos exceden los US\$ 11,500 trimestrales”<sup>12</sup>. Ambas regulaciones parecen arbitrarias y dejan abierta la puerta a simulaciones.

Otras medidas aparentan ser muy restrictivas pero en realidad son inocuas. Colombia, por ejemplo, prohíbe el ingreso de los encargados del cabildeo a las plenarias<sup>13</sup>. ¿Cómo se sabe con precisión quiénes, entre las personas que acceden a dichas sesiones, son cabilderos, y cómo impide o restringe esa norma que la actividad se lleve a cabo? Ciertamente, el cabildeo en el pleno suele ser una medida de última hora, con pocas probabilidades de éxito y alto riesgo de exposición pública.

El Reino Unido tiene una regulación que se centra en aquello que los parlamentarios pueden o no hacer o aceptar. Estas medidas incluyen la obligación de presentar cada año una declaración financiera que incluya todas sus fuentes de ingresos y la limitación del porcentaje de estos que puede provenir de contratos privados, presentaciones o discursos, así como el monto de los obsequios que pueden recibir (300 libras esterlinas)<sup>14</sup>.

No parece, sin embargo, que ninguna de estas normas sea realmente eficaz para impedir los efectos perniciosos del tráfico de influencias. La razón de esto es que hay dos problemas de fondo, íntimamente relacionados.

El primero es la propia definición de cabildeo o *lobby*. Existen incontables versiones, cada una con sus méritos y limitaciones, y eternas discusiones bizantinas tanto en el medio como fuera de él. Una cosa parece clara: hay mil y un formas de influir en el proceso de toma de decisiones sobre legislación y política pública. Ningún periodista o editor se concibe a sí mismo como cabildero,

---

12 Idem.

13 Posada Duque, José Iván, *La Cámara regula el cabildeo en plenarias* [en línea], Colombia, *El Colombiano*. Disponible en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la\\_camara\\_regula\\_el\\_cabildeo\\_en\\_plenarias/la\\_camara\\_regula\\_el\\_cabildeo\\_en\\_plenarias.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_camara_regula_el_cabildeo_en_plenarias/la_camara_regula_el_cabildeo_en_plenarias.asp) .

14 Elías Galaviz, Efrén, Op.cit. .

y sin embargo son uno de los principales actores que influyen en dicha toma de decisiones. Puede haber motivos perfectamente legítimos o no para ello, pero el hecho es que pretenden influir y con frecuencia lo logran.

Lo mismo puede decirse de las organizaciones sociales que, aunque no le paguen a un despacho de cabildeo, ejercen de muchas maneras su influencia, desde la presentación de documentos, la realización de foros o la organización de marchas y manifestaciones. Sindicatos, organizaciones campesinas, grupos gremiales, asociaciones religiosas y muchas otras, realizan de manera cotidiana tareas destinadas explícitamente a influir en la toma de decisiones de los asuntos públicos.

Aquí aparece el segundo elemento: en una democracia, todos los ciudadanos y en muchos casos los extranjeros residentes tienen consagrados en la Constitución su derecho de petición, audiencia, libre manifestación de las ideas y libre ejercicio de los oficios y profesiones. Pagar a alguien para que ayude a realizar de una manera más profesional y mejor informada lo que uno tiene de todas formas derecho de hacer, no parece ilegítimo ni sujeto obvio de regulaciones especiales.

Sin embargo, el problema es real y debe ser atendido, a riesgo de perpetuar y reforzar las condiciones de inequidad que inevitablemente, y en mayor o menor proporción, afectan a toda sociedad. La regulación británica, con su ancestral sentido común, parece apuntar en la dirección correcta: lo primero que debe regularse y vigilarse es la actuación de los representantes populares y funcionarios públicos. Se trata de un universo identificable y acotado, que tiene graves responsabilidades y por lo mismo debe atenerse a normas especiales que vigilen su integridad. La propia idea, relativamente reciente en muchos casos, de que los representantes populares reciban un salario y ciertos privilegios, pretende precisamente liberarlos temporalmente de

la necesidad de obtener ingresos por actividades distintas a la pública, y por ello debe prohibirse o limitarse, y en su caso castigarse, la adquisición de bienes materiales provenientes de la esfera privada.

El segundo grupo identificable y que debe ser regulado es el de aquellas personas y organizaciones que se dediquen de manera profesional a la representación de terceros ante los poderes públicos. Ciertamente, el cabildeo mal entendido como intercambio de favores y de posiciones de poder y beneficio económico privado, que se traduce en simple tráfico de influencias, es pernicioso para la economía y para la calidad de la democracia, pero es importante insistir en que, por el contrario, una regulación a la vez ágil y estricta de los servicios de consultoría en esta rama puede propiciar un ambiente rico en el intercambio de información abierta y útil para una toma de decisiones razonada y que en efecto maximice el rendimiento social de las políticas públicas. Los nuevos medios de comunicación, fundamentalmente las redes sociales, pueden jugar un papel de contraloría social informal (a pesar de que la gran cantidad y dispersión de la información produzca expresiones pobres o mal intencionadas, un precio que vale la pena pagar a cambio de la apertura), que debe complementar y nunca sustituir la compleja red de regulación gubernamental que inevitablemente existirá en las sociedades contemporáneas, pero que se puede hacer más racional y eficiente de lo que usualmente es.

Está en el mejor interés de las empresas serias, profesionales, de asuntos públicos y gestión profesional de la influencia el participar en un proceso incluyente que formule una regulación justa y moderna de su sector, haciendo énfasis en la transparencia y la equidad de acceso al sistema. Tanto la empresa privada como el sector público y la sociedad civil tienen mucho que ganar, y

la renta social proveniente de minimizar y castigar la corrupción y las connivencias oscuras es mayor a sus efectos económicos.

Hay aún un tercer grupo, mucho más amplio y difuso, que de manera legítima representa sus propios intereses o los de grupos más o menos amplios de la población, y que en muchos casos lo hacen de manera no lucrativa de manera inmediata, pero que sí obtienen beneficios derivados de dicha actividad.

También en este caso, la solución más acertada parece ser la transparencia, es decir, la difusión pública de información sobre tales beneficios potenciales, la identidad de quienes defienden cada tipo de interés, y sus fuentes de financiamiento corrientes. Las leyes de cada país que se pretenda democrático especifican cuáles son las conductas consideradas inaceptables, o sea delinuenciales, de las personas, y por lo tanto todas aquellas actividades o intereses no incluidos en dicha categoría son legítimas, por cuestionables o impopulares que puedan ser. La sociedad entera gana al conocer cuáles son esas actividades o intereses y cómo es que se financian, por lo que debiera ser pública la información al respecto.

## **Conclusiones**

Los servidores públicos, de todos los poderes y niveles de gobierno, deben tener prohibida la obtención de ingresos, en dinero o especie, por actividades distintas a su actividad pública, salvo tareas de corte académico. En caso de ejercer de manera legal una profesión o poseer un negocio o acciones en una empresa, los montos obtenidos de esa fuente y el origen de los mismos deben ser públicos y se debe obligar a excusarse de intervenir en asuntos públicos en los que dicha actividad implique una relación o beneficio.

Los gestores profesionales de la influencia deben registrarse públicamente como tales y hacer del conocimiento público la identidad de quienes los contratan, la finalidad del proyecto, la información que se utiliza para su consecución y los montos que perciben por su trabajo.

Las organizaciones gremiales, sindicales, profesionales e incluso las organizaciones no gubernamentales, filantrópicas y de la sociedad civil deben también hacer públicas sus fuentes de financiamiento y los objetivos que persiguen.

Si partimos de que los intereses y actividades no tipificadas por las leyes de manera contraria son por consiguiente legítimos, entonces no debe haber excusa para esconderlos. La esencia de la democracia no es la ausencia del conflicto social, sino su procesamiento por medios pacíficos, públicos y explícitos. Si acaso, la secrecía debe reservarse a una cantidad y tipo de asuntos muy restringidos, que puedan afectar adversamente a la seguridad nacional o pública y en cuyo caso deben estar especificados en la Constitución y las leyes pertinentes. Todo lo demás, en una democracia, debe ventilarse de cara al público.

El ejemplo lo han puesto los grupos que abiertamente han luchado por los derechos de los homosexuales o la legalización de ciertas drogas, situaciones antiguamente inconfesables pero que se han abierto un espacio público a partir del valor, la sinceridad y la búsqueda constante de sociedades más abiertas y tolerantes. Los intereses legítimos no tienen por qué negociarse en la oscuridad: no hay beneficio público alguno en ello. Todos tenemos derecho a defender aquello que consideramos valioso o benéfico, así sea para un grupo minoritario de la sociedad: hacerlo de manera transparente rinde cuantiosos beneficios sociales y eleva notablemente la calidad de la discusión pública y la educación permanente de la sociedad sobre los innumerables y complejos temas que le atañen.



## **Panamá: Varela se impone a los otros candidatos y a las encuestas**

Javier Rosado

Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Panamá

María Gabriela Mabo

Directora de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA Panamá

### **Contienda histórica**

A las 7:36 horas de la tarde el Tribunal Electoral daba como tendencia ganadora a Juan Carlos Varela, con un 39% (450.348 votos). De esta forma, se imponía a sus contrincantes, José Domingo Arias del oficialista Cambio Democrático (CD), y Juan Carlos Navarro, del Partido Revolucionario Democrático (PRD). Pero también se imponía a todas las encuestas que le daban la tercera posición en la contienda electoral, repitiendo un proceso que hace escasos meses se vivió en Costa Rica.

En una jornada electoral sin incidentes, desde el comienzo del escrutinio Varela partió con una diferencia que se fue consolidando con el paso de la tarde. Panamá continuó con su tradición de votar oposición y favoreció al partido que menos dinero invirtió en estas sonadas elecciones. Aunque muchos expertos auguraban un final más apretado que podría provocar estrés institucional, el máximo responsable del Partido Panameñista, con

sus siete puntos, tiene la ventaja suficiente como para que no se ponga en duda su victoria pero insuficiente para no tener que tender la mano a la oposición para llevar adelante su mandato.

Con estos resultados, parece que Juan Carlos Varela consiguió agrupar los votos de su partido y de los 200,000 independientes, mientras que José Domingo Arias no pudo escaparse de la sombra del actual presidente y el PRD de Juan Carlos Navarro se desinfló en la jornada electoral. Esta carrera electoral comenzó el 4 de enero de 2014 con la apertura oficial de unos comicios que hoy renovaron todas las autoridades del país en una única votación. Además del presidente, se han elegido alcaldes, diputados y representantes. Esta contienda se ha caracterizado por el alto gasto publicitario y campañas sucias que obligaron a la Iglesia Católica a convocar un pacto ético electoral. Sin embargo, a pesar de los rumores, la jornada se desarrolló con total calma desde que los electores comenzaron a ejercer su derecho al voto a las 7:00 de la mañana hasta que se cerraron las urnas a las 4:00 de la tarde. Al cierre de la jornada, la participación fue del 75%.

Juan Carlos Varela hereda un país con 4.1% de inflación producto de la alta inversión extranjera y el alto gasto público y una canasta básica 46% más cara: principal queja de los panameños de cara al nuevo Gobierno. Liderará el país con el primer metro de Centroamérica y con la responsabilidad de sortear retos económicos y sociales que muchos esperan no desacelere el ritmo de crecimiento que ha tenido Panamá en los últimos años.

## **Varela y su plan de acción inmediato**

Juan Carlos Varela, que se ha mantenido como vicepresidente de la República tras la ruptura de la coalición Cambio Democrático en septiembre de 2011, lleva una mujer como vicepresidenta (por primera vez en la historia de la República): Isabel Saint Melo.

Con Varela y su partido aliado, el Partido Popular, continúa la típica alternancia del poder en Panamá y cae el temor de los que aseguraban que el país estaba a puertas de una reelección indirecta después de que José Domingo Arias se hiciera acompañar en la nómina por Marta Linares de Martinelli como vicepresidenta, la esposa del actual Presidente. Eso sí, su 39% de los votos está lejos del resultado obtenido por sus antecesores.

Luego de su toma de posesión el 1 de julio de 2014, Varela ya mencionó que su prioridad será congelar los precios de veintidos productos de la canasta básica con lo que espera generar un ahorro para el estado de \$600 millones anuales. Aseguró que pondría en marcha las iniciativas para dotar de agua potable a las zonas más populares, situación que sigue siendo una gran prioridad nacional.

Asimismo, licitará las líneas 2 y 3 del metro y creará la Autoridad Metropolitana de Transporte, con el que espera fusionar el servicio del Metro Bus y el Metro.

## **Reacciones de los candidatos**

El primero en aparecer ante los medios fue Juan Carlos Navarro. Rodeado de su familia y la cúpula del PRD dio las gracias a todo su equipo por el apoyo recibido en la contienda electoral.

José Domingo Arias reconoció el triunfo del Partido Panameñista y aseguró que se va a centrar en hacer una oposición constructiva. Por su parte, el presidente Ricardo Martinelli jugó un papel destacado en la sede electoral de Cambio Democrático. Después de que se pronunciara el candidato, Martinelli aseguró que "fue una pelea desigual porque todos estaban en contra de José Domingo" y agregó que iban a cuidar de que "se cuenten todos los votos". Para terminar, concluyó que se va a convertir

“en un verdadero opositor de esta gente” porque “yo sí conozco lo que hay de ese lado”.

Por su parte, el Presidente electo hizo un discurso en el que apeló a la unidad del pueblo para los próximos cinco años. “Somos un solo país, la época de los insultos, la confrontación y el irrespeto ha quedado en la historia”, señaló y aseguró que va a “gobernar con equidad y transparencia, con propuestas desarrolladas bajo un criterio social, con visión de estado y con una perspectiva humana”.

Para finalizar, destacó que estas elecciones suponen “un cambio en la política donde no se va a tolerar la corrupción en ningún estamento”.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados preliminares de Tribunal Electoral, un total de 1,167,000 electores a nivel nacional eligieron democráticamente nuevas autoridades para el próximo quinquenio. Se trata del sexto presidente en los veinticuatro años de democracia en el Istmo, tras dos décadas de dictadura castrense.

El primer mandatario tiene el desafío de, al menos, igualar la capacidad de ejecución del actual Presidente Ricardo Martinelli, quien se enorgullece de haber cumplido 95% de las promesas hechas en campaña.

También tendrá la tarea de reforzar la institucionalidad panameña, área en la que los siete candidatos presidenciales coincidieron durante debates y campañas. Existe consenso nacional sobre el debilitamiento de los poderes públicos y se espera que con las designaciones estratégicas que Varela hará antes del 31 de diciembre de 2014 —dos procuradores, cuatro magistrados de la Corte Suprema de Justicia, un fiscal electoral, seis directivos de la Autoridad del Canal de Panamá, los superintendentes de

Bancos y del Mercado de Valores, y el nuevo presidente del Tribunal Electoral— se evidencie una voluntad política de asegurar la autonomía irrestricta de los poderes públicos, fortaleciendo aún más la democracia panameña.

CD tendrá que comenzar a pensar en oposición al igual que el PRD, que ha cosechado uno de sus peores resultados electorales de su historia reciente. También el Frente Amplio por la Democracia (FAD), que participaba en estas elecciones como principal partido de izquierda no ha llegado al 4% de los votos, lo que le impedirá presentarse a las próximas elecciones.

De cualquier manera, habrá que esperar a los próximos días para conocer también la composición política en el órgano legislativo que será una palanca clave para que el nuevo Gobierno pueda desarrollar sus políticas.



# Chile: las reformas de Bachelet

Claudio Ramírez

Socio y Gerente General de LLORENTE & CUENCA Chile

## Introducción

La primera cuenta pública del segundo mandato de la presidenta Michelle Bachelet estuvo marcado por la revelación de un plan reformista que incluye, entre sus desafíos más complejos, modificaciones en las áreas de educación, salud y energía, así como también la discutida reforma tributaria, que se plantea como eje principal de su propuesta. En total, fueron 146 promesas, de las cuales treinta y cinco corresponden a propuestas nuevas que debutaron durante la cuenta pública y el resto son parte de su programa de gobierno.

El programa de Gobierno está basado en tres grandes pilares. Una profunda reforma educacional en todos los niveles. Una reforma tributaria que busca recaudar mayores ingresos para financiar la reforma educacional y otros gastos sociales. Finalmente, una nueva Constitución que busca establecer un nuevo marco institucional en democracia.

El actual momento político que está viviendo Chile junto con la existencia de chilenos más empoderados y opinantes hace necesario ahondar en un relato especial y explicar, el por qué se requiere implementar este paquete de reformas, las cuales vienen a responder de manera importante a lo que está pidiendo la ciudadanía: redistribuir el poder político, social y económico. En

este sentido, es relevante analizar para el futuro de qué forma y en qué medida Bachelet está dispuesta a otorgar respuestas a las demandas crecientes y/o insatisfechas de la ciudadanía.

Adicionalmente, se pudo observar que la Presidenta ha optado por trabajar sobre una agenda con un alto y variado número de temas, incluyendo al debate político y social, incluso la despenalización del aborto en tres casos particulares: cuando esté en riesgo la vida de la madre, inviabilidad del feto y violación. Este último tema fue blanco de críticas por parte de los partidos más conservadores del sistema político chileno y del expresidente Sebastián Piñera.

Por último, al revalidar su programa de cambios estructurales, Bachelet indicó que el país "no está partiendo desde cero", reconociendo lo realizado en los antiguos gobiernos de la Concertación. En su discurso reconoció que los gobiernos democráticos desde 1990 fueron capaces de "construir una economía sana, una democracia estable y un país maduro". Estas palabras, a su vez, se hicieron cargo del debate interno de la coalición oficialista, el cual ha presentado cierta división en sus filas entre quienes promueven un cambio refundacional y los que son partidarios de construir a partir de los anteriores gobiernos concertacionistas.

## **Reforma tributaria**

Agradeciendo a los miembros de la Cámara de Diputados, los cuales tramitaron el proyecto de ley de la reforma tributaria, la presidenta Bachelet anunció que al ritmo actual se podría decir que la reforma será una realidad en 2014, lo cual asegurará el financiamiento al programa de Gobierno.

Esta reforma permitirá recaudar en régimen 8.200 millones de dólares, los cuales serán invertidos principalmente en la reforma educacional, además de otros programas sociales. La idea



es avanzar en equidad y solidaridad, de modo que los que más tienen contribuyan proporcionalmente más al bien común y a la movilidad social de aquellos sectores más vulnerables y de clase media, única forma de pavimentar el tramo que le faltaría al país para llegar a la meta del desarrollo inclusivo.

Del conjunto de medidas que plantea la reforma se espera una meta de recaudación de un 3,02% del PIB. Esta meta se descompone en 2,5% proveniente de cambios a la estructura tributaria y 0,52% de medidas que reducen la evasión y elusión.

Para alcanzar la meta de mayor recaudación, se introduce un nuevo sistema de impuesto a la renta, reemplazando el actual donde se tributa por utilidades retiradas, pasando a tributar por el total de las utilidades, terminando así con el Fondo de Utilidades Tributarias (FUT). Además, se introducen nuevos impuestos para el cuidado del medioambiente e incentivos para el ahorro y la inversión.

Dado que la oposición ha criticado la reforma, lo que terminó por abrir un espacio de dudas respecto de los efectos que esta tendría para la clase media y los pequeños empresarios, Bachelet aprovechó la oportunidad para aclarar que, por el contrario, este grupo de personas se verá beneficiada. De hecho la Presidenta ha puesto como garantía su reputación al señalar que "ustedes conocen a esta Presidenta y saben que impulsa políticas públicas a favor de la gente". A esta intervención a favor del proyecto de ley, se suman las salidas en terreno de todo su gabinete para explicar y aclarar las dudas que la ciudadanía tiene sobre la reforma.

Reiteró un llamado al diálogo para perfeccionar las medidas que atiendan al interés general del país y con una mirada a largo plazo, pero siempre orientadas a los objetivos centrales que la reforma persigue. Para finalizar, le solicitó a los senadores de todos los sectores políticos del país, la mayor disposición para

tramitar la reforma con celeridad, altura de miras y pensando en el futuro de Chile.

A los empresarios les realizó un llamado a la confianza, señalándoles que este esfuerzo tributario irá acompañado por medidas eficaces y oportunas para aumentar la capacidad de crecimiento de la economía. Reconoció que por experiencia nacional, se sabe que no es posible construir equidad y calidad de vida sustentable, sin un crecimiento sostenido y a un buen ritmo.

## **Agenda de productividad, innovación y crecimiento**

Dado que se espera tener una economía más productiva, competitiva y diversificada, capaz de ofrecer empleos de calidad y mejores salarios a los trabajadores, la Presidenta Bachelet anunció una agenda de productividad, innovación y crecimiento.

La economía recibida por la actual administración presenta una lenta desaceleración y es urgente que se retome la senda del crecimiento y el dinamismo económico. Para este fin, el Gobierno ha propuesto generar una alianza estratégica entre el sector público y privado que sustente la agenda.

Esta pone el foco en el centro de la estrategia de desarrollo de la diversificación de la matriz productiva, la inclusión de más personas al mercado laboral, la incorporación de nuevos sectores económicos en la canasta exportadora, el fomento de las áreas estratégicas y la creación de infraestructura pública de calidad. Los recursos provenientes de esta agenda serán cercanos a los 1.500 millones de dólares entre 2014 y 2018.

En este plan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), jugarán un rol esencial puesto que otorgan cerca del 66% de los empleos del país. También lo hará el Banco Estado como principal financiador de proyectos de mujeres emprendedoras.

## Sector energético

Uno de los eslabones más relevantes para el desarrollo estratégico del país es el sector energético. Bachelet reconoció que esta área es fundamental para el funcionamiento de la vida de las personas y para el desarrollo de la economía nacional.

Asimismo, indicó que en energía no se han realizado las inversiones a la velocidad que el país lo ha requerido y la institucionalidad pública debe ser reforzada para responder al actual escenario. Para ello, el Ministerio de Energía, representando por su titular Máximo Pacheco presentó una agenda específica para el sector.

El Ministerio de Energía buscará impulsar políticas y acciones para lograr avances sustanciales en los próximos diez años en los diversos ámbitos. Para ello se han fijado los siguientes objetivos:

- Reducir los costos marginales durante este período de Gobierno en un 30%, considerando un escenario de hidrología seca.
- Reducir los precios de las licitaciones de suministro eléctrico en las próximas décadas para hogares, comercios y pequeñas empresas en un 20% respecto a los valores ofertados en las últimas licitaciones.
- Desarrollar las Energías Renovables No Convencionales (ERNC), cumpliendo con la meta del 20% para 2025.
- Desarrollar el uso eficiente de la energía como un recurso energético, estableciendo una meta del 20% al 2015 de ahorro al crecimiento esperado en el consumo de energía del país.
- Transformar a la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) en una compañía robusta que fortalezca su balance financiero. Para ello, se anunció el envío de un proyecto de ley en la que se modernizará su gobierno corporativo, permitiendo

una gestión empresarial eficiente y además se capitalizará la compañía en 400 millones de dólares.

- Desarrollar de manera participativa, incorporando a las comunidades y regiones, para contar en 2015 con una Estrategia de Desarrollo Energético para 2035 y 2050 validada por la sociedad chilena.

## **Reforma a la educación y movimiento estudiantil**

Sin duda, el tema principal del primer discurso de Bachelet y uno de sus ejes de lo que será su mandato, es la reforma a la educación. Este proyecto de ley, que ya fue anunciado por el ministro de Educación, Nicolás Eyzaguirre, busca generar un cambio estructural en todos los niveles de la educación chilena.

En específico, esta buscará:

- Consagrar la educación de calidad como un derecho y no como un bien de consumo.
- Devolver a la educación pública el valor y la centralidad que nunca debió haber perdido.
- Una transformación de largo plazo que trascenderá este período de Gobierno, pero que en 10 o 20 años más verá sus frutos y como país estará orgulloso de haberla implementado.

Bachelet pone el foco de su primer año de gobierno en lograr la tramitación íntegra de su proyecto de ley. Asimismo, durante su discurso detalló cuáles serán las medidas específicas que se enviarán a tramitación al Congreso y realizó un guiño al movimiento estudiantil al asegurar educación superior gratuita y fortalecimiento de la educación pública.

Respecto a lo político, Bachelet reiteró que esta reforma solo será posible en la medida que todos los sectores del sistema político chileno sean capaces de trabajar en conjunto para lo-

grar el objetivo. Esto, ya que luego del anuncio de la reforma, la oposición ha instalado en la opinión pública que el proyecto de ley dificulta la capacidad de decisión de los padres de optar por colegios subvencionados, los cuales atienden a un alto porcentaje de niños en edad escolar.

## Otros anuncios

Propio de su estilo, la Presidenta anunció siete nuevas comisiones de asesores que remiten a las políticas de trabajo impulsadas durante su primera administración. Entre las más relevantes destacan:

- Comisión para una propuesta de política nacional del litio a fines de este año.
- Comisión para personas que sufren discapacidades.
- Defendió el empoderamiento de las regiones y anunció una comisión asesora de la presidencia para la descentralización y desarrollo regional.
- Comisión para evaluar las deudas en educación, para generar medidas que permitan aliviar la situación de aquellos que tuvieron que endeudarse para estudiar.
- A fin de regular las presuntas discriminaciones en la salud privada, Bachelet anunció una comisión que redacte una propuesta de ley de isapres que mejore las prestaciones de sus afiliados.

En relación a la reforma a la Constitución, Bachelet le dedicó escasos minutos de su discurso, induciendo que esta no será tema de su agenda política sino hasta 2015. Sin embargo, incorporó un nuevo elemento: la gradualidad. "El rol fundamental del Estado es asegurar que el cambio de la Constitución se realice con sentido de largo plazo, gradualidad y gobernabilidad". En el oficialismo esperan que a fines de 2014 quede zanjado cuál

será el mecanismo que se utilizará para cambiar o validar una nueva Constitución.

Se destaca el anuncio a una reforma al Código de Aguas, lo que implica un cambio constitucional, que buscará que el recurso hídrico pase a ser un bien de uso público. Además, anunció la protección de los glaciares y una fuerte inversión para asegurar el riego de zonas agrícolas.

Se planteó la necesidad de un reestudio de la Ley de Pesca, aludiendo a dos anuncios en relación en esta materia: regularización del dominio de las caletas, para permitir a los pescadores planificar a largo plazo, y un programa de mitigación que permita paliar los efectos de la caída de las cuotas de capturas.

Fortalecimiento y capitalización de CODELCO. La creación de un Fondo Nacional de Medicamentos de Alto Costo: este se suma al Fondo Nacional de Medicamentos y servirá para apoyar a las personas que tienen que enfrentar enfermedades más complejas.

En materia de agricultura, reforzar las capacidades institucionales orientadas hacia el mejoramiento de tres factores cruciales para el desarrollo exportados: sanidad, inocuidad y calidad. Junto con potenciar al Servicio Agrícola Ganadero, a la Agencia de Inocuidad Alimentaria, a los Instrumentos de CORFO para el mejoramiento de la calidad y a Prochile para ampliar y profundizar el acceso a mercados externos. Por último, destacó la necesidad de realizar un nuevo censo de población, para subsanar el episodio ocurrido en 2012, y fortalecer la institucionalidad del Instituto de Estadísticas, generando más credibilidad dentro de la población.

# Obras por impuestos made in Perú. El poder de los tributos sobre la inversión pública y la reputación

Cayetana Aljovín

Gerente General de LLORENTE & CUENCA Perú

Rosa Ana Balcázar

Directora Senior de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Perú

## Introducción

El reciente discurso del Presidente Humala, a propósito del balance de su tercer año de Gobierno, trajo buenas noticias para activar la hasta hoy insuficiente y escuálida inversión pública en infraestructura, principalmente en educación y salud. Dos sectores sociales que hace mucho que requieren con urgencia reformas estructurales que pongan en el partido al Perú como país del primer mundo y le dé sentido de oportunidad y equidad para la mayoría de peruanos al crecimiento de la economía.

La buena noticia es que la inversión pública en salud y Educación estará ahora apuntalada por el uso de mecanismos innovadores y eficientes como Asociaciones Público-Privadas (APP) y Obras por Impuestos (Oxi).

El anuncio del Presidente habla de 2,500 millones de soles (cerca de 900 millones de dólares) para los próximos dos años

para ambos sectores canalizados en estos dos grandes tipos de modalidades, donde el sector privado es el protagonista en alianza con el sector público.

Se sabe que ProInversión ya tiene un paquete ambicioso de centros educativos de los llamados de "alto rendimiento" que son el portafolio para presentación de iniciativas privadas cofinanciadas. Esta será la primera apuesta del sector por utilizar asociaciones público-privadas en la figura de concesión para el mejoramiento de infraestructura, mantenimiento y gestión administrativa de estos centros educativos.

Esto ya viene pasando activamente en salud donde por primera vez en el sector se está dando en concesión a privados el mejoramiento de infraestructura, el mantenimiento y la operación de los servicios generales no clínicos de centros hospitalarios emblemáticos como el nuevo Instituto del Niño en el distrito de San Borja; el hospital Dos de Mayo y Sergio Bernales en Lima. El paquete de encargo a ProInversión para su concesión se extiende a hospitales regionales como el Goyeneche en Arequipa en el sur del país y el Hospital Regional Docente de Trujillo en el norte. Los pasos están dados en APP de alcance nacional. Pero si el camino es tortuoso para cubrir necesidades en el ámbito nacional-sectorial, el reto es aún mayor en las regiones y distritos del interior del país donde las brechas de infraestructura y servicios básicos, no solo en salud y educación, en algunos casos superan el 50%.

## **A dónde van mis impuestos**

Desde mayo de 2008, una idea original para acelerar la inversión pública local y regional de cobertura básica —agua, potable, saneamiento, caminos, puentes, escuelas y centros de salud, entre otros— se convirtió en ley para permitir que el impuesto



a la renta de las empresas pueda ser invertido hasta en un 50% directamente por la empresa que lo tributa en obra pública de infraestructura local. Todo esto en una coyuntura de desaceleración económica que, guardando las distancias del caso, se parece mucho a la actual.

El mecanismo es especialmente revolucionario y único en América Latina debido al novedoso esquema financiero que propone: la empresa privada financia hoy una obra de infraestructura pública, su mantenimiento y equipamiento (en el caso sea requerido) y el gobierno sub-nacional (gobierno regional o municipio e incluso ahora las universidades públicas) lo paga al siguiente año, una vez terminada y entregada la obra.

El financiamiento del privado se hace en canje del impuesto a la renta que debe pagar en el siguiente año fiscal a la Superintendencia Nacional de Tributos (SUNAT) a través de la emisión de un Certificado de Inversión Pública Regional y Local (CIPRL) que le otorga el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú por el monto exacto de su inversión. Esta se convierte en la constancia ante la SUNAT de que se pagó el impuesto a través del mecanismo de Obras por Impuestos.

Una vez reconocida la inversión a la empresa privada como pago del impuesto, el MEF —en una figura que es esencialmente contable— toma los recursos de las cuentas que cada región y municipio tiene como asignación del canon y sobre canon minero, petrolero, gasífero y otras regalías mineras, reconociéndola como ejecución de inversión de ese recurso en infraestructura pública regional o local.

De esta manera, el Estado logra movilizar —trasladándole a la empresa privada algunas tareas— recursos públicos que, de otra manera, sería muy difícil de invertir por las autoridades locales y regionales con la velocidad —debido a la burocracia que impone

la Ley de Contrataciones de Bienes y Servicios en el Perú— y con los estándares de calidad que le pone el privado.

Las obras por impuestos no solo le permiten a la empresa asumir la construcción y mantenimiento de la infraestructura, sino que le da la posibilidad de tener iniciativa en la elección del proyecto que se va a ejecutar siempre con el acuerdo explícito y formal de la autoridad local y su consejo regional o local. Adicionalmente, el privado puede encargarse del desarrollo de los perfiles y estudios definitivos (expediente técnico o estudio de factibilidad que deben ser evaluados y aprobados por el Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP) que dará paso al proceso constructivo. Con esto, el privado se asegura que el diseño de la obra sea el que alcance los mayores estándares técnicos y asegure a su vez la sostenibilidad en el tiempo. El financiamiento del privado en esta fase de preinversión también es reconocido como pago del impuesto a la renta en el mecanismo Oxl.

Lo interesante es que el mecanismo le da la oportunidad al privado de tener una alternativa a la simple acción de girar un cheque a la SUNAT cada año para cumplir con la obligación de tributar con el riesgo altísimo de no ver esos tributos reflejados en inversión concreta en servicios públicos de valor. La empresa tiene la gran oportunidad de saber a dónde van sus impuestos siendo el protagonista directo, en alianza con la autoridad local, en la inversión que el Estado realiza para mejorar e incrementar infraestructura de alto impacto social.

De esta manera, el privado pasa de ser un agente pasivo a convertirse en un aliado del Estado en las acciones de inversión social local y regional y, en agente de cambio que acelera el desarrollo económico dándole un destino tangible y directo al impuesto a la renta.

## El paso a paso en Oxl

El proceso Oxl se puede resumir en siete pasos como se muestra en el gráfico. Es un proceso notoriamente simplificado y ágil si lo comparamos con el que sigue el sector público usando la modalidad de contrato directo bajo la Ley de Contrataciones del Estado.

### El proceso Oxl para la Empresa



Fuente y elaboración: ProInversión

Hablamos de plazos que fluctúan entre seis y dieciocho meses para tener una escuela o un hospital operando, respectivamente,

en el mecanismo de Obras por Impuestos versus plazos de cuatro o seis años en el esquema de contratación pública tradicional.

Revisemos rápidamente el proceso en sus principales pasos:

### *Luz verde del SNIP*

Se inicia para la empresa y para el gobierno subnacional (gobierno regional, municipio o universidad pública) con la identificación de un proyecto de infraestructura de necesidad local. Estos proyectos pueden estar en fase inicial de perfil técnico y con viabilidad en el SNIP, por lo que una opción es escogerlos del Banco de Proyectos de Inversión Pública que están publicados en la página del Ministerio de Economía y Finanzas. La Ley, sin embargo, ahora permite que la empresa privada tenga iniciativa para la ejecución de un proyecto Oxl para lo cual es clave que se ponga de acuerdo con la autoridad local en la prioridad que para la comunidad tiene esa obra. Si es así, la empresa privada elabora el perfil y los estudios necesarios para que pueda ser evaluado por el SNIP y declarado viable. Este es un paso obligatorio del proceso y el primer hito de control del sistema para garantizar que la obra tiene un balance costo-beneficio para el uso del recurso público. Recordemos que el esquema financiero le da un rol al privado para adelantar el financiamiento en el presente, pero los recursos que finalmente financian esta obra provienen de recursos públicos que se asignan del canon y otras partidas como regalías y participaciones de aduanas.

La autoridad local o regional no decide sola qué obra se priorizará. Esto debe ser validado y aprobado formalmente por el consejo regional o municipal en sesión de consejo.

En esta etapa se construye la confianza para que la alianza entre el sector público y privado funcione en lo que resta del proceso Oxl. Por lo que, la existencia de un agente articulador

que acompañe a la empresa y al municipio o región en todo el proceso, es fundamental para el éxito en obras por impuestos.

### *El rol de la Contraloría*

Lo que sigue es imprescindible antes de adjudicarle la obra al privado: se elabora un informe al que llaman informe previo que se presenta ante Contraloría General de la República, junto con las bases del proceso de licitación. El informe previo debe sustentar que el proyecto es social y económicamente viable; que los terrenos para la construcción de la obra son del municipio y están saneados y, sobre todo, mostrar que hay un flujo financiero en el municipio y gobierno regional que permitirá mantener esa obra en el largo plazo.

En esta fase, la Contraloría cumple un rol de control previo, preventivo y facilitador; muy lejos del rol que conocemos de fiscalización. Esto reduce los riesgos de que el proceso caiga en faltas y sea cuestionado por esta misma entidad en un eventual proceso de control posterior.

Con este informe aprobado y las bases revisadas, el municipio o gobierno regional puede convocar a un proceso de licitación que también es simplificado y que puede llegar hasta de adjudicación directa con la sola manifestación de interés de la empresa.

### *Formalización de la alianza público-privada*

Otorgada la buena pro del proceso, la autoridad local o regional y la empresa privada firman un contrato o convenio en el que se establecen los compromisos de ambas partes, el cronograma para la ejecución de la obra y los montos de inversión comprometidos para construcción y si es el caso, también para el mantenimiento. Luego de esto, la empresa privada inicia la etapa de formulación

de los estudios definitivos para la construcción de la obra. En este momento, se ajustan los costos de inversión del proyecto y se definen las necesidades técnicas al detalle.

### *Ejecución, entrega de la obra y emisión del CIPRL*

Esta es la etapa que más tiempo puede tomarle al proceso Oxl, pero que aun así, resulta más veloz que el proceso de contratación el tradicional. La empresa privada se encarga de todo el proceso constructivo, terciarizando esta tarea en una empresa constructora, si es que ella no está en el rubro.

Obras de saneamiento, agua potable y alcantarillado pueden tomar de cuatro a seis meses en Oxl. Obras de mayor envergadura como hospitales pueden tener un plazo de construcción y equipamiento de doce a dieciocho meses. Actualmente, por Oxl se está ejecutando el puente más largo del Perú en Arequipa por un monto de inversión que supera los 245 millones de soles y que ha tomado cerca de dos años para su construcción.

Cuando la obra está lista, el privado la transfiere al municipio o al gobierno regional en una acta de liquidación. A su vez, la entidad sub-nacional emite a través de la supervisión, que debió contratar para todo el proceso, una acta de conformidad que va al MEF.

El MEF verifica en SUNAT que la empresa pueda canjear el monto invertido del total de su impuesto a la renta y en un plazo que no supera los tres días calendario le emite el Certificado de Inversión Pública Regional y Local (CIPRL) que es la constancia de la inversión.

El CIPRL es negociable y puede ser emitido de una sola vez por el 100% de la inversión (si esta es pequeña) o en certificados parciales, si la obra supera los seis meses de ejecución. Esto reduce el costo financiero del dinero para la empresa en el tiempo.

Por su parte, el MEF —en una operación contable— descuenta de los fondos del canon del municipio o región que corresponde por el monto de la inversión registrándolo como ejecución presupuestal.

El proceso es bastante más eficiente que el tradicional de contratación directa y aunque para la empresa siempre es más fácil girar un cheque cada año y pagar sus impuestos a la SUNAT, este mecanismo le da la oportunidad de cogestionar con el sector público una obra de interés para todos de manera directa, visibilizando el impuesto y dándole un verdadero valor ahí donde la empresa quiere influir e impactar.

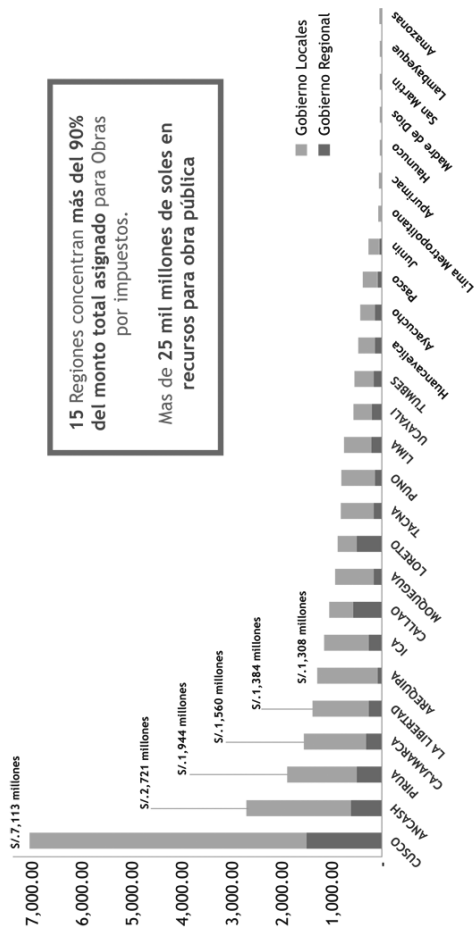
## **Cuánto se ha avanzado**

Mecanismos innovadores como este tardan en despegar. Desde el 2008, año en el que se publicó la Ley 29230 y posteriormente su Reglamento, la normativa ha pasado por dos o tres cambios más, especialmente en el 2013 y primera mitad del 2014; y se ha complementado con otras leyes que fomentan la inversión privada. Esta ha sido una buena noticia para las empresas y para el mecanismo porque los cambios han respondido al entendimiento del Gobierno de la necesidad de dar más y mejores incentivos a las empresas para usar Oxl.

Adicionalmente, el trabajo intenso de promoción de Prolnversión —Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú— entidad del Estado, durante los recientes dos años ha dinamizado el uso del mecanismo y ha movilizado los montos de inversión que las empresas están dispuestas a invertir de su impuesto a la renta.

Lo mismo ha ocurrido con los gobiernos regionales y locales, que para el 2014 tienen recursos que superan los 25 mil millones de soles del canon para ser utilizados en Oxl.

## Asignación del canon para Oxl 2014



Fuente: Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público - MEF  
Elaboración: Dirección de Inversiones Descentralizadas - PROINVERSION



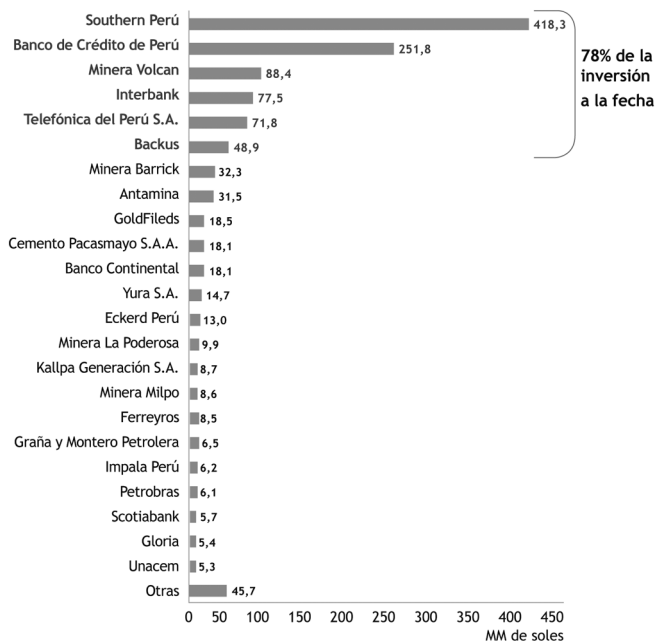
Como es de esperarse, las regiones que más recursos tienen para ejecutar obras por esta modalidad y que menos ejecutaban son las regiones que mayor actividad minera y gasífera tienen como Cuzco, Ancash, Cajamarca, Piura, Arequipa, entre otras.

Las autoridades de los gobiernos sub-nacionales están entendiendo cada vez más que el mecanismo es una oportunidad de gestionar de manera más eficiente obras de alta calidad y a una velocidad que el método tradicional de obra pública no les permite. Empiezan a reconocer al privado como un aliado y se interesan en buscarlo para hacerlo participar en estas obras a través de Oxl. Las regiones más activas son Moquegua, Tacna, Piura, Cerro de Pasco y Arequipa, seguidas por otras como Junín.

No obstante, el camino aún es largo y tedioso en la promoción y masificación del uso de este mecanismo. Como mencionábamos al inicio, el Gobierno ha dado un nuevo impulso al uso de este mecanismo en una coyuntura de baja o casi nula inversión pública en las regiones; altas brechas de infraestructura de servicios básicos; deficiente gestión de las autoridades locales y tramitología complicada y enrevesada para ejecutar obras públicas.

Los cambios normativos ya están dados y son más que suficientes para crear los incentivos para que más empresas opten por Oxl. Actualmente, según estadísticas de ProInversión, el *ranking* de empresas que aplican Oxl está liderado por seis empresas que no solo ya han hecho una obra, sino que se han comprometido en montos que superan los cien millones de soles en ejecutar una cartera de escuelas, obras de saneamiento, hospitales, caminos, puentes y carreteras en las zonas donde tienen interés de impactar.

## Ranking de empresas que aplican obras por impuestos 2009-2014



Fuente y elaboración: ProInversión

Destaca Southern y Banco de Crédito del Perú que han escalado en el uso del mecanismo desde su creación y tienen entre sus planes para los siguientes dos años, seguir financiando Obras por Impuestos. Cabe señalar que estas empresas no solo participan como financistas individuales, sino que además han aprovechado la figura del consorcio para unirse con otras empresas y darle

una dimensión más importante a su inversión y de esa manera, también distribuir razonablemente los riesgos financieros.

## **Mecanismo con beneficios win-win**

La pregunta para muchas empresas y muchas autoridades locales y regionales es ¿por qué hacer Obras por Impuestos? ¿quién gana y quién pierde en Oxl?

En Oxl ganan todos sin secreto de por medio: el privado que materializa su impuesto; el gobierno sub-nacional que ejecuta su canon y; la población que se beneficia con servicios.

Es un mecanismo *made in* Perú, inédito en América Latina —que países como Guatemala y Colombia ya quieren replicar— que aunque perfectible aún tiene grandes ventajas:

- Acelera la inversión pública local con recursos del canon. En el diagnóstico, la deficiente gestión de las autoridades locales y regionales han resultado en una aletargamiento en la ejecución de la inversión pública. Oxl es una alternativa eficiente para hacer obra pública con participación de la empresa privada.
- Contribuye a reducir brechas de infraestructura básica local. En menos de un año puede verse operando un sistema moderno de agua potable, desague y tratamiento de aguas residuales en localidades donde por más de cuarenta años solo se abastecían por cilindros a costos muy altos. Esto modifica drásticamente los indicadores de acceso a servicios y aquellos vinculados a enfermedades y nutrición en la población. Pasa lo mismo con caminos, comunicaciones e inclusive seguridad ciudadana, sectores que también son factibles de ser intervenidos por Oxl.
- Simplifica procedimientos y reduce burocracia. En el diagnóstico también está la dificultad que impone la Ley de

Contrataciones de Bienes y Servicios a las autoridades locales para invertir a velocidad en infraestructura. Esta Ley ha sido materia de modificaciones recientemente. Aún así, Oxl resulta en una ganancia en simplificación de procedimientos, porque saca el proceso de los fueros del sector público y los estudio y contrataciones se hacen con las reglas y en los plazos de la empresa privada.

- Tangibiliza el uso de los tributos. Porque vincula directamente el impuesto a la renta a obras de alto impacto social en el corto plazo. La empresa puede ver a dónde van sus impuestos y mejor aún, puede decidir en coincidencia plena con la autoridad local, qué necesidades de la población quiere cubrir con qué tipo de obras.
- Genera reputación a la empresa privada y mejora el relacionamiento institucional y con la población. Esta es una de las ganancias más importantes de Oxl para la empresa privada. El proceso Oxl no genera una ganancia económica para la empresa porque no produce renta. La rentabilidad es social porque le da otro sentido a las políticas de RSE convencionales saliendo de los esquemas tradicionales de filantropía y donación. Legitima de esta manera la presencia y el rol de la empresa privada en el desarrollo económico local.
- Reduce notablemente los riesgos de corrupción. La contratación de obra pública a todo nivel de Gobierno está teñida de corrupción. Práctica común entre funcionarios de gobierno. El mecanismo Oxl traslada al privado las tareas de contratación de estudios y de la constructora que se hará cargo de los trabajos de ingeniería, esto evita que el funcionario público saque provecho individual de las contrataciones, porque éstas no están a su cargo, de acuerdo con lo que plantea el mecanismo.

La corrupción así se reduce o se elimina. Esta en muchos casos, ha sido la razón por la cual algunas autoridades locales y regionales aún no optan por aplicar Oxl, debido a que reduce sus posibilidades de discrecionalidad y el trato bajo la mesa.

## **Cuatro claves para el éxito de una iniciativa de obras por impuestos**

1. Construir confianza para generar la alianza público-privada. Esta es la parte más difícil del proceso. La empresa necesitará aproximarse a la autoridad local y regional para transmitir su interés por apoyar el desarrollo económico local con el uso del mecanismo. Para esto es clave que exista un acompañamiento en el proceso de un agente articulador que propicie la empatía y facilite la alineación de intereses y voluntades. Esto deberá estar acompañado desde el primer momento en el entendimiento pleno de cómo funciona el mecanismo, los beneficios y posibles dificultades que se pueden producir en cada etapa.
2. Gestión del proceso Oxl. Desde el primer paso hasta el último la empresa necesitará la gestión permanente de un equipo de personas que pueda trasladarse con frecuencia a las regiones y distritos donde se trabajará Oxl. La gran dificultad que ahora encuentran las empresas para sacar adelante este tipo de iniciativas es la de trabajar cercanamente a los funcionarios públicos que manejan los procesos en las municipalidades y en los gobiernos regionales para facilitar la "tramitología", la preparación de informes y bases para la convocatoria y apoyar la solicitud de emisión de CIPRL.
3. Tener iniciativa privada en la identificación del proyecto. La empresa privada tendrá mejores resultados si puede gestionar una Oxl desde la formulación de los perfiles y estudios,

que si los toma del Banco de Proyectos del SNIP. Desafortunadamente, aún los perfiles que tienen viabilidad SNIP y están en el portafolio de proyectos de inversión tienen muchas deficiencias técnicas en su formulación y subestiman en muchos casos la inversión total en la obra.

4. Usar la figura del consorcio para financiar obras de mayor escala: Las empresas que lideran el *ranking* de Oxl empezaron tímidamente con obras pequeñas con montos de inversión comprometida que no superaban los 2 o 3 millones de soles en el mejor de los casos. Después de casi siete años de vigencia, el mecanismo ha demostrado que ningún proyecto es pequeño si lo miramos por sus indicadores de impacto en el bienestar de la población. Sin embargo, inversiones de mayor y que incluyan "combo de proyectos" (por ejemplo, saneamiento + comunicaciones + electrificación) multiplican exponencialmente los impactos sobre la población y le da una escala más importante a la inversión de los tributos a través de Oxl. Para ello, si la empresa no puede financiar obras de mucha envergadura, puede usar la figura del consorcio con otras empresas y compartir así el riesgo financiero.

## Conclusiones

Los desafíos para el mecanismo en los años que vienen son enormes aún, pero las oportunidades también. El trabajo de difusión y promoción de los beneficios de Oxl van a encontrar, probablemente, una coyuntura más favorable para su aplicación masiva debido a la elección en octubre de este año de nuevas autoridades regionales y municipales que querrán hacer más y mejores obras en una gestión que recién se inicia.

Esta será además una oportunidad para las empresas de posicionarse o reposicionarse con las nuevas autoridades y Oxl puede ser una estupenda forma de hacerlo de manera legítima y sostenible en el tiempo. Para eso, será clave el conocimiento que ambos tengan de cómo funciona el proceso; sean acompañados en cada paso y creen los espacios de confianza para que la alianza funcione.





## **PERIODISMO DE MARCA E INTERNET**



# Periodismo de marca y reputación corporativa

Mario Tascón

Socio director de Prodigioso Volcán

Iván Pino

Director de Comunicación Online para España y Portugal  
en LLORENTE & CUENCA

## **Presentación** *por José Antonio Llorente*

Hay quien puede considerar el concepto de periodismo de marca una expresión contradictoria. Algunos entenderán que las marcas no pueden hacer periodismo en sentido estricto. Otros pensarán que el periodismo siempre ha formado parte de la comunicación corporativa. En cualquiera de los casos, merece la pena poner en cuestión la premisa con argumentos como los que se presentan en este informe.

En LLORENTE & CUENCA abordamos el periodismo de marca no solo como una posibilidad, sino también como una necesidad para la reputación de las organizaciones, tanto más, en la transición que vivimos de la comunicación de masas a la comunicación en redes.

En las páginas siguientes, compartimos algunos de esos argumentos desde las perspectivas complementarias de dos periodistas. Por un lado, la de Iván Pino, director de Comunicación *Online*

de nuestra firma, que propone una definición de periodismo de marca en forma de hexálogo para el ejercicio de la comunicación corporativa. Por otra parte, desde su experiencia al frente de medios como Elpaís.com o Elmundo.com, entre otros, Mario Tascón, miembro de nuestra red de consejeros, nos muestra cómo se está desarrollando esta tendencia a nivel internacional.

Te invitamos a conocer y reflexionar sobre estas ideas; y a compartir tus opiniones en los foros profesionales donde nos encontramos, incluidos los medios y redes sociales. Seguro que será un debate interesante.

### **Hacia un hexálogo del periodismo de marca** *por Iván Pino*

A estas alturas, ya sabemos que las redes sociales no son una moda pasajera. Por supuesto, hoy reinan Facebook, Twitter o LinkedIn, y mañana pueden ser otras diferentes. Pero no hablamos de nombres propios. Hablamos de los cambios profundos que está generando Internet, con sus medios y redes sociales, en todo el sistema de comunicación pública y en la comunicación corporativa, muy en particular.

El crecimiento de usuarios y servicios a través de las redes está detrás de, al menos, dos circunstancias determinantes para el ejercicio de la comunicación empresarial:

Por una parte, está potenciando la fragmentación de las audiencias de los medios de comunicación de masas, haciendo cada día más necesario dotar a las compañías de canales propios de comunicación con sus públicos e interlocutores prioritarios.

Por otra parte, está permitiendo a los grupos de interés (clientes, trabajadores, ciudadanos, inversores, entre otros) dejar de ser receptores pasivos para convertirse en interlocutores activos, incrementando así la exigencia de transparencia, responsabilidad e integridad a las empresas.

La combinación de ambos factores nos lleva, de forma natural, a plantearnos una nueva forma de comunicar desde las organizaciones, y que, en LLORENTE & CUENCA, hemos adoptado con el nombre de periodismo de marca (*brand journalism*, en inglés). Los comunicadores siempre hemos hecho periodismo para transmitir nuestros mensajes a los públicos de las organizaciones. Y casi siempre lo hemos hecho como fuentes de información para los medios de comunicación, que se han encargado de elaborar y transmitir los contenidos finales a sus audiencias.

Esta función de fuente de información es y seguirá siendo fundamental en la comunicación corporativa, aunque con matices. El objetivo principal ya no será tanto proponer a los periodistas informaciones de interés sino responder adecuadamente a sus peticiones. Las relaciones tradicionales de las compañías con los medios de comunicación seguirán siendo fundamentales como canal de respuesta en un mundo hipertransparente.

Sin embargo, ¿qué pasa cuando queremos proponer una información? Ahora las compañías tienen la posibilidad de hacerlo directamente, ofreciendo a sus públicos contenidos de interés. Es aquí, como canal de propuesta, donde vemos al periodismo de marca.

La fragmentación de las audiencias masivas y la demanda creciente de transparencia hacen imprescindible que las empresas se comprometan en primera persona, sin intermediarios, proponiendo contenidos valiosos directamente a sus interlocutores clave (entre ellos, los propios periodistas).

Y no hablamos solo de *marketing* de contenidos. No nos dirigimos solamente al cliente o consumidor, sino a todos los grupos de interés de la empresa. Ni tampoco trabajamos únicamente con contenidos útiles o sorprendentes, vinculados a la oferta comercial de la marca. También abordamos historias que

transmiten los valores de la compañía en sus demás dimensiones: integridad, innovación, liderazgo, finanzas, ciudadanía y trabajo.

Nuestro concepto de periodismo de marca es amplio y exhaustivo. Encontramos en su definición ideas aparentemente contradictorias que merecen una reflexión, al menos, acerca de los seis puntos siguientes.

### *Medios propios o ajenos*

¿Cuáles son los medios que emplea el periodismo de marca? Desde nuestro punto de vista, partiendo de la gestión de la reputación, las empresas deben utilizar medios propios (*owned media*) para expresarse en primera persona, de forma sincera y honesta, ante los grupos de interés que sostienen su desarrollo. Una capacidad que era muy limitada antes de la expansión de Internet, y que ahora está abierta a un sinfín de posibilidades, gracias a los medios y redes sociales.

En este sentido, consideramos los medios "ganados" (*earned media*) y los "pagados" (*paid media*) como extensiones de los medios propios, que potencian la capacidad de propagación y posicionamiento de los contenidos<sup>15</sup>. En los últimos se observa un posible terreno de colaboración con los medios y plataformas *online* que están ahora mismo en plena redefinición.

---

15 Hablamos de medios "ganados" o *earned media* cuando nuestros contenidos son compartidos libremente por usuarios que los consideran lo suficientemente interesantes como para aumentar su difusión y generar conversación en torno a los mismos. La denominación *paid media* hace referencia a las diversas modalidades de promoción en redes sociales y otros espacios *online*, como los tuits patrocinados, los vídeos patrocinados en YouTube, los banners segmentados atendiendo al perfil de usuario en LinkedIn o Facebook, los anuncios patrocinados *adwords* en Google, etc.

## *Reputación más que notoriedad*

El objetivo del periodismo de marca no es maximizar la conversación sobre la marca, ni aumentar su visibilidad en medios y redes sociales. La finalidad es cualitativa: suscitar expresiones relevantes a favor de la empresa, de valencia emocional positiva, sobre las diferentes dimensiones de su actividad: comercial, laboral, sectorial, institucional, social y financiera.

Nuestro terreno de juego es el de la reputación corporativa, definida como el "conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por el comportamiento corporativo en las distintas audiencias [grupos de interés] que motivan sus conductas de apoyo u oposición [a la organización]"<sup>16</sup>.

Para suscitar evaluaciones de apoyo, el periodismo de marca debe fundarse no tanto en la difusión de noticias como en el relato de historias (*storytelling*), que son la creación humana más efectiva para la comunicación de valores y emociones.

En esa lógica, el género periodístico más adecuado no es el de la información sucinta y sobria de la nota de prensa, sino el del reportaje o el de la crónica, basados en la narración de acontecimientos con un punto de vista. Se trata de evolucionar desde los datos y hechos hacia las historias y personas. Esta es la idea que inspira las soluciones *CommSite* e *IssueBlog* de LLORENTE & CUENCA.

## *Realidades frente a ficciones*

Si el objetivo del periodismo de marca es de carácter reputacional, las historias que elaboremos solo pueden basarse en realidades (*true storytelling*). Como la propia reputación, deben surgir de

---

16 CARRERAS, Enrique; ALLOZA, Ángel y CARRERAS, Ana (2013), *Reputación Corporativa*. Madrid, Lid Editorial Empresarial.

las experiencias reales de los grupos de interés (de las personas que los conforman) con las diferentes actividades de la empresa. No cabe la ficción, ni la invención, ni la falsedad.

A este respecto, Bill Kovach y Tom Rosenstiel ya nos brindaron una buena guía de actuación en su obra de referencia *Los elementos del periodismo*<sup>17</sup>. En su enunciado de los principios que distinguen al periodismo, encontramos: "La primera obligación del periodista es la verdad". Un deber esencial, que lleva a los autores a definir la práctica periodística como una disciplina de verificación.

También el periodismo de marca, tal y como lo concebimos, debe respetar esa disciplina de la verificación, aplicando las pautas que recomiendan de Kovach y Rosenstiel, entre otras posibles:

- Nunca añadas nada que no esté.
- Nunca engañes al lector.
- Sé lo más transparente posible sobre tus métodos y motivos.
- Confía en tus propias investigaciones.
- Haz profesión de humildad.

### *Transparencia versus independencia*

Pero el periodismo de marca, aún con toda su disciplina de verificación, sigue enfrentándose a un reto importante: la credibilidad. No es una fuente ni un medio independiente. ¿Por qué nadie va a creer en lo que cuente una empresa de sí misma? Resulta difícil, tanto más en un contexto de incredulidad y escepticismo generalizado respecto de las instituciones, las empresas y los medios.

Vencer esta dificultad es posible, pero exige a las empresas una actitud diferente a la habitual en el tratamiento de su comu-

---

17 KOVACH, Bill y ROSENSTIEL, Tom (2012): *Los elementos del periodismo. Todo lo que los periodistas deben saber y los ciudadanos esperar*. Madrid, Aguilar.



nicación corporativa. Un enfoque más amplio de la transparencia. Una convivencia más natural con las propias vulnerabilidades.

Creemos que la gestión de los errores y defectos ya es parte consustancial de la actividad empresarial en un entorno donde la información circula abiertamente por las redes y la sostenibilidad de los negocios depende de la innovación constante. Reconocer, corregir o explicar esas imperfecciones hacen a la empresa más humana y, sobre todo, más creíble.

Para llevar a la práctica esta orientación, podemos mirar hacia el Global Reporting Initiative (GRI)<sup>18</sup>, que ya se ha enfrentado al problema de la credibilidad de la empresa con los informes de sostenibilidad. En concreto, proponen dos principios para su elaboración, el de materialidad y el de equilibrio, que pueden ser muy útiles en el periodismo de marca:

- En la definición de los contenidos, se sirven del concepto de "materialidad" para seleccionar los temas que "reflejan impactos significativos de la empresa en la economía, la sociedad o el medioambiente" o que pueden "influir sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés".
- Además, consideran el criterio del "equilibrio" para evaluar la calidad del contenido: "El reporte debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos de los resultados de la empresa para permitir una valoración global razonable".

Aplicando tanto la disciplina de la verificación como los criterios de materialidad y equilibrio abordamos, especialmente, las soluciones *NetRelease* y *VisualResults* en LLORENTE & CUENCA.

---

18 GRI4 Sustainability Reporting Guidelines. <https://www.globalreporting.org/resource-library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.

## Contenidos por relaciones

Se suele hablar del periodismo de marca como una táctica de contenidos, dentro del concepto más amplio de *branded content* o, incluso, como parte de un plan de *content marketing*. Sea como fuere, se considera que "el contenido es el rey", una expresión ya tópica en el mundo de la comunicación *online*.

Sin negar la importancia de los contenidos, no debemos olvidar que poco o nada se obtiene de ellos sin pensar primero en las relaciones. Cada contenido que publicamos no es sino un reclamo para relacionarnos con nuestros interlocutores, un aliante para provocar la conversación con ellos, una llamada a la interacción de los mismos, en forma de comentario, de reenvío, de suscripción, descarga, mención, acción...

Alguien podría pensar que este planteamiento está muy alejado del concepto de periodismo, aunque sea de marca. Pero lo cierto es que forma parte de su misma naturaleza. Antes de Facebook, antes incluso de Google, cuando no existía la "huella digital", el maestro de periodistas Lorenzo Gomis ya explicaba:

"Puede decirse que es más noticia aquella que tendrá más repercusiones, que hará decir o hacer más cosas, que se prolongará más tiempo en el medio que la ha dado y en otros que la recojan"<sup>19</sup>

Desde esta perspectiva, todo proyecto de periodismo de marca debería partir de una escucha activa del interlocutor en el que buscamos provocar "repercusiones"; y abordarse, en la mayoría de los casos, con la meta de cultivar relaciones o interacciones "prolongadas en el tiempo", ya sea a través de las redes, de los medios o de cualquier entorno donde podamos "recoger contenidos". Así nos planteamos la solución *LivingReport* en LLORENTE & CUENCA.

---

19 GOMIS, Lorenzo (1991): *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*. Barcelona, Paidós.

## *Del media al transmedia*

La anterior reflexión nos lleva a la última cualidad distintiva del periodismo de marca, que es su carácter transmedia. Lo importante no es el medio, ni que sea *online* u *offline*, sino el contenido y los interlocutores que participan en la comunicación.

Por lo eficiente que resulta, en términos de gestión, solemos apoyarnos en medios y soportes digitales, en Internet, como centro de operaciones; pero siempre con la meta de hacer llegar esos contenidos a nuestros interlocutores por cuantos caminos nos permitan suscitar interacciones con ellos: video, publicación, objeto, evento, juego, aplicación, noticia, redes, web, película, etc. En este sentido entendemos el concepto de narrativa transmedia (*transmedia storytelling*) definido por Scolari<sup>20</sup>: "Un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores [usuarios] asume un rol activo en ese proceso de expansión". Con este enfoque, creamos la solución *ViralResearch* en LLORENTE & CUENCA.

### **MC = MC (Mi Compañía = Medio de Comunicación)**

*por Mario Tascón*

Un modelo de comunicación (el periodístico) que parecía reservado a los grupos de profesionales que trabajaban en el interior de una cabecera, radio o televisión convencional ha saltado por los aires debido a varios factores: la democratización de las herramientas de publicación, la desaparición de los intermediarios tradicionales y el deseo y capacidad de las empresas para dirigirse

---

20 SCOLARI, Carlos A. (2012): *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Deusto Ediciones.

directamente a todos sus *stakeholders* (accionistas, influenciadores, clientes, no clientes, empleados y público general).

Es este último factor por el que se está desarrollando en todo el mundo lo que se denomina periodismo de marca (*brand journalism*). Las compañías en muchos casos han descubierto que la potencia y capacidad de llegada a la sociedad que tienen los medios está ahora en sus manos y que, en algunos casos, tiene mucho interés para ellas practicarlo sin necesidad de intermediarios. El propio prestigio de muchas de ellas es muy alto y eso les otorga una potencia muy superior a la que han tenido incluso medios especializados a lo largo de la historia.

La multinacional de productos para el hogar y alimentación Unilever acaba de llegar a un acuerdo<sup>21</sup> con el propio diario británico *The Guardian* para que "fabriquen" para ellos portales de contenido interesante para la marca. Se buscan periodistas, se buscan las mecánicas y las narrativas del periodismo como forma de comunicar pero no solo para los medios de comunicación, ahora los periodistas tienen un nuevo papel en las marcas.

Y *The Guardian* no es el único: *The Economist*, *The New York Times* e incluso el propio WSJ han anunciado planes para poner a disposición de las compañías sus conocimientos periodísticos y su manera de trabajar desarrollando para ellas periodismo de marca. Los diarios, azotados por la crisis, buscan negocio ofreciendo su forma de hacer a quienes hasta ahora solo compraban sus espacios publicitarios. Pero, en muchos lugares, las empresas buscan esos contenidos fuera de los medios convencionales.

Algunas multinacionales han sido pioneras de este nuevo concepto. Por ejemplo, desde el año 2012, hay una cabecera de información económica en la Red llamada *The Financialist*, auspiciada por Credit Suisse. En España el propio BBVA ha te-

---

21 *The Guardian* (2014) "Guardian Labs officially launches with Unilever sustainable living partnership"

nido portales deportivos con contenidos sobre la Liga de Fútbol; incluso Vodafone mantiene blogs de contenido interesante como *Cooking Ideas* alejados del ejercicio tradicional en el que las marcas hablaban sobre ellas mismas. Ahora se promueven contenidos de interés directamente para las audiencias que, en el fondo, son los clientes.

Con la caída en los últimos años de los presupuestos publicitarios y los nuevos modelos de analítica de datos que ofrecen los medios digitales, muchas compañías prefieren producir directamente contenidos y así conocer con exactitud las preferencias de los consumidores, frente a pagar por banners o páginas de publicidad. No solo aumenta la efectividad, es que los costes son mucho menores.

El editor y fundador del *siliconvalleywatcher.com*, Tom Forenski, un famoso periodista que provenía del *Financial Times*, ya predijo el fenómeno: "Every company is a media company" ("cualquier empresa es una empresa de medios"). El analista dictó su famosa fórmula:

$$\begin{aligned} EC &= MC \\ \textit{Every Company} &= \textit{Media Company} \\ MC &= MC \\ \textit{Mi compañía} &= \textit{Medio de Comunicación} \end{aligned}$$

Cualquier compañía, como cualquier persona, se ha convertido, con las nuevas tecnologías y las redes sociales, en un medio de comunicación.

El periodismo de marca utiliza la credibilidad y la influencia de las noticias (y, atención, su propio formato) para que una marca o una corporación diferencie su oferta en el mercado. Con el *brand journalism*, las marcas se introducen en la vida diaria de sus potenciales clientes tratando aquellos temas que les son

comunes. Aspiran a ser el periódico, la cadena TV, la emisora de radio o sitio web que leen sus clientes.

Los expertos diferencian este género de otras formas de comunicación como aquel en la que el mensaje no es descaradamente promocional. Es una forma de verlo.

El periodismo de marca tiene unas características específicas:

- Se basa en los principios del periodismo tradicional y del ahora de moda *storytelling*. Hay que recordar que tradicionalmente los periódicos han sido una mezcla de noticias, entretenimiento y educación de la audiencia.
- Utiliza las principales herramientas usadas por los medios para la construcción de narrativas interesantes para sus lectores:
  - Páginas web.
  - Versiones móviles y *Apps*.
  - Géneros periodísticos (crónica, reportaje, etc.).
  - Blogs.
  - Fotografías.
  - Ilustraciones.
  - Videos.
  - Cronologías.
  - Visualización de datos.
  - Infografía y diagramas.
  - Contenido de usuarios.
  - Redes sociales.
- Usa formalmente esos mismos recursos de manera similar a la que lo haría un medio, no como se hace en una campaña, no como en un anuncio. La forma es importante en los mensajes. Ha de tener, con todas las salvedades, "aspecto" de información, de periódico, de programa de radio.
- Crea historias/reportajes/informaciones basadas en datos, equilibradas, bien reporteadas, bien escritas, oportunas y

convincentes. En muchos casos y en muchas temáticas, la marca tiene tanta credibilidad como un medio convencional, incluso algunas veces más. Esto último muchas veces ha sido olvidado por las empresas cuando pueden ser los mejores prescriptores de determinados asuntos de mucho interés para las audiencias.

- Está basado en la transparencia, como una de sus principales bazas, no juega exactamente a la objetividad. La pertenencia a una marca es evidente, incluso hace orgullosa ostentación de ella, y, por tanto, responde a sus intereses, pero ha de resultar creíble por lo cristalino de la propuesta.
- Comprende y utiliza los valores de la información periodística, y sabe que ha de tener relevancia para sus audiencias. Si no se consigue público, o atención del mismo, no sirve.
- Es, por definición, multimedia, omnicanal y multiformato porque ya no estamos en tiempos de los viejos medios: estamos en un nuevo ecosistema mediático.
- Considera a los lectores parte del medio, parte de la conversación. Tanto en la recepción de *feedback* como en la propia creación de las historias, basándose en lo que hoy se conoce como periodismo ciudadano, o en la creación de entretenimiento ciudadano.
- Conecta el periodismo con los elementos centrales de la comunicación estratégica y la comunicación de *marketing* de las compañías que muchas veces han estado aislados entre ellos.

Además del ejemplo mencionado anteriormente de *The Financialist*, Coca-Cola acaba de cambiar su propia página web corporativa a nivel mundial (*Coca-Cola Company Journey*) que ahora se parece más a una revista de tendencias como *Esquire*, que a la portada que uno podría imaginarse para la compañía de Atlanta. El propio *The New York Times* ha definido ese si-

tio web como “una auténtica página de noticias” para la que trabajan 40 periodistas, diseñadores, fotógrafos e infografistas; una redacción que ya quisieran muchos medios. Otras empresas que crean productos periodísticos donde prescinden de la propia identidad para convertirse en referentes en un sector de conocimiento pueden ser:

- Ohmybusiness, un blog de Orange sobre las últimas tendencias tecnológicas.
- The Network, un sitio de Cisco dedicado a noticias de tecnología.
- Businesswithoutborders, una web de negocios sin fronteras de HSBC que incluso tiene servicios de información de agencias.
- Freepress, un portal de noticias de Intel enfocado a la innovación y la industria de la computación y promovido por Intel.
- Open Forum, un sitio de American Express con información para emprendedores. Es uno de los veteranos. Lanzado en el 2007, tiene más de 200.000 seguidores en Twitter.
- Proyecto Stratos, quizás el más llamativo por la inmensa repercusión mediática que tuvo la acción de Félix Baumgartner y su salto estratosférico, contado, visualizado y retransmitido a todo el mundo en primer lugar por la propia marca y, a continuación, por miles de medios, incluidas televisiones que se hicieron eco de la hazaña. No solo es un caso de contenido de marca, Red Bull lo manejó como si fuera un asunto periodístico.

El periodismo de marca está creado para construir reputación y afinidad, no para vender directamente productos o servicios, aunque al hacer lo primero, sobre todo en medios digitales, lo segundo se facilita de una forma que hasta ahora era imposible.

No hablamos de anuncios pagados, de patrocinios o de *product placement*. No hablamos de aquellos plúmbeos anuncios



camuflados de reportajes a los que luego los diarios ponían el rubro de "Remitido". Tiene unas mecánicas diferentes y un acercamiento a los clientes similar al que han practicado los periódicos, los medios. Pero, además, al desarrollarse en un momento en el que ha cambiado todo el universo de la comunicación con la irrupción de las redes sociales, los blogs, y la disminución de la influencia de las cabeceras convencionales, han de seguirse también las nuevas prácticas que los nuevos medios nos han mostrado que son caminos eficaces para conectar con la audiencia.

Muchas son ya viejas conocidas (transparencia, seriedad, incluso, buena escritura), pero por el camino los propios medios las han ido perdiendo, llevándoles esto a su crisis. Quienes quieran practicar de verdad el periodismo de marca han de entender lo que los lectores les exigen para que esa nueva comunicación funcione.

Hay sin duda una polémica deontológica servida entre los propios periodistas, que critican este uso diferente de un arma que hasta ahora era de su patrimonio exclusivo. En muchos casos la discusión se plantea porque el auge de este tipo de contenidos se da cuando las industrias tradicionales dedicadas a la información atraviesan sus horas más bajas, con recortes de personal y una producción cada día más exigua.

Al final, como siempre, el juez será el lector, el cliente. Parece que la transparencia puede funcionar. De momento parece que muchos de los casos que se han puesto en marcha cuentan con la aprobación de un nuevo individuo que consume información de forma diferente.

## **Soluciones de periodismo de marca**

LLORENTE & CUENCA ha desarrollado seis soluciones destinadas a evolucionar los instrumentos básicos de la comunicación

corporativa, adaptándolos al nuevo contexto de la sociedad red: abierta, global e hiperconectada.

### *NetRelease*

¿Es posible reformular la tradicional nota de prensa para generar contenidos que emocionen y conecten con los usuarios mediante la narración de historias?

Descripción: evolución de la nota de prensa. Reportaje multimedia (con imágenes, infografías, videos, foros, interactivos, descargables y textos) en micrositio adaptado a dispositivos móviles, destinado a comunicar valores a través de historias humanas.

Beneficios:

- Posicionamiento en buscadores para términos claves.
- Cobertura en medios profesionales y sociales.
- Argumentación favorable en redes sociales.

### *IssueBlog*

¿Cómo compartir en Internet la visión de la compañía, con información veraz y argumentos convincentes, ante una situación que puede resultar crítica para su reputación?

Descripción: herramienta del gabinete de crisis. Medio social de publicación dinámica de noticias y opiniones, en formatos multimedia y vinculado a redes sociales. Destinado a servir de fuente de información y conversación con influyentes en situaciones de riesgo de reputación.

Beneficios:

- Rapidez en publicación de mensajes.
- Capacidad de respuesta en tiempo real.
- Mayor versatilidad en labor de portavoz.

## *ViralResearch*

¿De qué modo sacar partido de la información de la que disponemos para generar conocimiento compartido y posicionar a la compañía como un referente en su mercado?

Descripción: plataforma transmedia de propagación de contenidos basados en estudios e informes: infográfico estático (JPG) o interactivo (HTML5), publicación (PDF), aplicación (APP), distribución por eMail (BBDD), eventos con influencers, noticias en medios, difusión en redes sociales...

Beneficios:

- Gran visibilidad de marca.
- Máxima notoriedad multicanal.
- Influencia en comunidades clave.

## *VisualResults*

¿Cómo presentar los resultados de una empresa de forma atractiva y visual para potenciar su consumo (y propagación) en todas las pantallas?

Descripción: modelo de presentación de hechos y datos mediante visualizaciones interactivas en formatos multidispositivo. Destinado a la explicación y narración de cualquiera de las cinco cuentas de resultados de las empresas (o de todas ellas): además de la financiera, la de gobernanza, la social, la ambiental y la laboral.

Beneficios:

- Ampliación de audiencias: ciudadanos y accionistas.
- Focalización de mensajes clave.
- Captación de interés en influencers.

## *CommSite*

¿Cómo hacer evolucionar la web corporativa o su sección de comunicación para reflejar eficazmente el nuevo modelo de relación con nuestros públicos, basado en la transparencia?

Descripción: transformación del sitio web corporativo o de su sala de prensa en una plataforma de periodismo de marca, orientada a la interacción con los grupos de interés, mediante la publicación periódica de contenidos narrativos: auténticos, humanos y visuales.

Beneficios:

- Generación de confianza en la marca.
- Mayor compromiso de *stakeholders*.
- Credibilidad en situaciones críticas.

## *LivingReport*

¿De qué manera podemos presentar la memoria anual de la compañía para generar interacción con nuestros grupos de interés y compartir con ellos los retos a los que nos enfrentamos?

Descripción: evolución de la memoria anual (financiera, de gobernanza y sostenibilidad) hacia una plataforma relacional de contenidos dinámicos, visuales y narrativos, en permanente actualización a través de un sitio web específico, y vinculado a las redes sociales de la empresa.

Beneficios:

- Mayor visibilidad noticias sociales.
- Eficiencia en edición de memoria.
- Creación de huella digital favorable.

# Mario Costeja vs. Google. ¿Cómo pueden coexistir libertad de expresión, protección de datos y gestión de la reputación?

Carolina Pina

Socia del departamento de Propiedad Industrial e Intelectual y corresponsable de la industria de Media & Telecom en Garrigues

Luis Miguel Peña

Director Senior del área de Comunicación y Litigios en LLORENTE & CUENCA España

El Tribunal de Justicia de la Unión Europea (el "TJUE") ha resuelto, finalmente, en su sentencia de 13 de mayo de 2014, la cuestión prejudicial (asunto C-131/12) que remitió la Audiencia Nacional mediante el auto de 27 de febrero de 2012.

El caso se remonta a 2010, cuando el Sr. Costeja presentó ante la AEPD una reclamación contra La Vanguardia y contra Google Spain y Google Inc. El Sr. Costeja alegaba que cuando un internauta introducía su nombre en el motor de búsqueda de Google obtenía como resultado unos enlaces a dos páginas del diario La Vanguardia de 1998, en las que se anunciaba una subasta de inmuebles motivada por un embargo para el cobro de unas cantidades adeudadas a la Seguridad Social. Este hecho suponía, en su opinión, un claro perjuicio a su reputación ya que, a diferencia de las ediciones impresas de los medios, Internet es un soporte que mantiene la "huella" de lo publicado.

En este entorno, pueden pervivir algunos datos del pasado que influyen directamente sobre la reputación de las personas o las compañías (tanto si estos datos siguen siendo ciertos en la actualidad como si han perdido total o parcialmente su vigencia).

El Sr. Costeja solicitaba entonces que se exigiese a La Vanguardia la eliminación de esas páginas, o que utilizara las herramientas facilitadas por los motores de búsqueda para proteger esos datos. Además, solicitaba que se exigiese a Google que eliminara sus datos personales de los resultados del motor de búsqueda. La AEPD desestimó la reclamación contra La Vanguardia, considerando que el editor había publicado legalmente la información. Sin embargo, estimó la reclamación en lo que respecta a Google, exigiendo al buscador que tomase las medidas necesarias para retirar los datos de su índice e imposibilitar el acceso a los mismos en el futuro. Google Spain y Google Inc. recurrieron la resolución ante la Audiencia Nacional, solicitando que se anulara la resolución de la AEPD.

En ese momento, la Audiencia Nacional planteó una serie de preguntas al Tribunal de Justicia, principalmente:

- Si los buscadores realizan o no tratamiento de datos.
- Si las filiales españolas de los buscadores llevan a cabo un tratamiento de los datos como consecuencia de sus actividades.
- Si el interesado puede dirigirse contra el buscador para impedir la indexación de la información referida a su persona aunque se trate de una información publicada lícitamente por terceros.

Las tres conclusiones más relevantes de la sentencia del TJUE son las siguientes:

1. Google es responsable del tratamiento de datos de carácter personal. El TJUE concluye que la actividad de un motor de búsqueda debe calificarse de tratamiento de datos perso-

nales y considera al buscador responsable de dicho tratamiento, todo ello con independencia del papel que pueda desempeñar el titular del sitio web objeto de indexación.

2. Se aplica la ley española. Cada uno de los establecimientos de Google en un país de la Unión Europea debe cumplir con las obligaciones impuestas por el derecho nacional aplicable a esas actividades. Cuando el gestor del motor de búsqueda crea en un Estado-miembro una sucursal o una filial destinada a garantizar la promoción y la venta de publicidad será aplicable la ley de ese territorio. En este caso considera que el tratamiento se realiza en España porque no se exige que sea realizado "por" el propio establecimiento sino que se realice en "el marco de las actividades" de este.
3. Se reconoce bajo el amparo de la Directiva de Protección de Datos el llamado derecho al olvido. La principal novedad de la sentencia es que, bajo el amparo de la legislación de protección de datos, se admite la posibilidad de eliminar del motor de búsqueda información que contenga datos personales aunque dicha información sea veraz y lícita y no se elimine de la web de origen. En todo caso, según la sentencia, debe haber una ponderación para determinar si puede prevalecer el interés público en acceder a esa información, en particular, en función del papel que la persona afectada desempeñe en la vida pública.

Sin embargo, esta sentencia del TJUE suscita una serie de problemas e interrogantes, tanto desde el punto de vista técnico-jurídico como de la aplicación a futuro en la gestión de la reputación y de su reflejo en los medios de comunicación.

El TJUE concluye que los motores de búsqueda no deben tener la misma protección que los medios de comunicación. La sentencia distingue entre el régimen jurídico aplicable cuando existe una finalidad periodística y el aplicable a la actividad

de los motores de búsqueda. Se puede llegar a la paradoja de que el derecho de oposición se puede exigir frente al motor de búsqueda de Google pero no frente al periódico que publica la noticia que indexa Google.

El derecho al olvido debe ser cuidadosamente ponderado para preservar otros derechos fundamentales de las sociedades democráticas, tales como el derecho a la información o la libertad de expresión. Estos derechos no pueden verse restringidos o cercenados de forma injustificada por ciudadanos que desean eliminar del motor de búsqueda información veraz con base en la protección de datos.

Estos derechos, que están amparados por el interés público, pueden estar presentes, por ejemplo, en casos de indultos o de resoluciones administrativas sancionadoras. Aquellos responden a imperativos legales (el que exige la publicación de los indultos en boletines se remonta al 18 de junio de 1870, pero sigue vigente), por lo que no deberían ser atentatorias del derecho al honor o a la intimidad, aunque puedan suponer un descrédito o afectar a la reputación de la persona implicada.

Al menos en el caso de los indultos, concurren además otras exigencias. Estos actos se caracterizan por su excepcionalidad, pues se conciben como una gracia del Gobierno, por lo que su transparencia y conocimiento por la ciudadanía están ampliamente justificados. Otro supuesto que plantea una enorme complejidad es el relativo a los contenidos sobre procedimientos penales puesto que podría llegar a interpretarse que, transcurrido un determinado plazo de tiempo, deja de existir interés general y, por tanto, no se encontrarían amparados por el derecho a la información. ¿Qué ocurriría si una persona que ha cometido graves delitos de prevaricación decide dedicarse posteriormente a la política? ¿No tendrían los ciudadanos derecho a conocer un



pasado delictivo que puede afectar al ejercicio de su función como político?

Por otra parte, la ejecución puede conllevar numerosos problemas desde un punto de vista técnico. ¿Cómo se puede determinar que la información cuya retirada se solicita está relacionada con una persona concreta si hubiese más de uno? (piénsese en la enorme cantidad de personas que comparten nombre y apellidos). ¿Cómo puede Google detectar que lo que contiene un documento es información personal? ¿Durante cuánto tiempo debe Google cumplir con los requerimientos de retirada? ¿Implica una vigilancia a futuro? ¿Para qué territorio? ¿Cómo puede Google determinar si prevalece el interés general? Por ejemplo, ¿puede un médico o un abogado eliminar comentarios que le imputan negligencia médica? ¿Corresponde a Google realizar la ponderación entre el derecho de protección de datos y el derecho a la información?

Los buscadores se podrían ver obligados a realizar una monitorización de los contenidos a los que dan acceso que vulneraría gravemente lo dispuesto en el artículo 15 de la Directiva de Comercio Electrónico 2000/31/CE, que prohíbe a los Estados imponer a los motores de búsqueda una obligación general de supervisión o filtrados de los datos que transmitan o almacenen.

Además, se podría estar contraviniendo la propia Jurisprudencia del TJUE en relación con el citado artículo 15. En la Sentencia de 24 de noviembre de 2011, en el caso C-70/10 SCARLET/SABAM, se afirma que el artículo 15 de la Directiva 2000/31 prohíbe a las autoridades nacionales adoptar medidas que obliguen una supervisión general de los datos que transmite en su red y afirma que cualquier requerimiento judicial por el que se ordenase a establecer un sistema de filtrado que le obligue a proceder a una supervisión activa del conjunto de datos sería contrario al citado artículo 15.

Adicionalmente, la citada Sentencia resuelve que dichas medidas de filtrado implicarían una vulneración sustancial de la libertad de empresa, dado que obligarían a establecer un sistema complejo, gravoso, permanente y exclusivamente a sus expensas.

Lo cierto es que los motores de búsqueda se basan en palabras clave y reglas. Google no puede investigar qué páginas web de la infinidad de páginas web que existen en Internet se refieren concretamente a los datos de los solicitantes del derecho al olvido. Los buscadores se limitan a indexar y mostrar la información publicada en las webs, es decir, no publican la información ni pueden retirarla o eliminarla. Son los titulares de las páginas web quienes pueden evitar que una determinada información aparezca en Internet e, incluso, que su página sea indexada a través de los denominados "protocolos de exclusión". En consecuencia, corresponde a los titulares de las páginas permitir o no la indexación de los contenidos por los motores de búsqueda. Además, hacer desaparecer una información de un buscador no hace inaccesible el contenido en Internet, ya que la información seguiría disponible en la página web en la que se publica el contenido.

## **Conclusión**

La sentencia del TJUE obliga a los motores de búsqueda a eliminar de la lista de resultados los datos de una persona aunque sean veraces en determinadas circunstancias. El derecho al olvido debe ser cuidadosamente ponderado para preservar otros derechos fundamentales de las sociedades democráticas, tales como el derecho a la información o la libertad de expresión. Estos derechos no pueden verse restringidos o cercenados de forma injustificada por ciudadanos que desean eliminar del motor de búsqueda información veraz con base en la protección de datos.

De la misma forma, es comprensible plantear la necesidad de cambiar el hecho de que una persona esté "etiquetada" con determinados atributos, basados en información veraz o no, pero que influyen negativamente en su vida personal o profesional. Este hecho constituye la base misma de la gestión de la reputación, y esta se puede gestionar no solo desde un punto de vista de "eliminación" de la información perjudicial, sino también desde una actuación basada en dos campos:

1. Por un lado en la creación de una identidad digital consistente (mediante una gestión activa de su presencia en Internet y en redes sociales) que permita poner en perspectiva algunas cuestiones que, por su temporalidad o irrelevancia, ya no sean características veraces de esa persona o compañía.
2. Y por otro lado, la promoción de la presencia deseada en Internet. Con una buena planificación de acciones y contenidos se puede neutralizar y compensar un contenido negativo existente en las redes sociales, si se gestiona con visión a largo plazo, porque la Red tenderá a ofrecer antes los resultados que sean más pertinentes, compartidos e interesantes para los usuarios.

Como se ha dicho, la sentencia plantea numerosas incertidumbres jurídicas en su aplicación práctica que habrá que ver cómo se dilucidan por los tribunales nacionales. Mientras las vías de acción legales planteen estas incertidumbres, la estrategia de éxito en la gestión de la reputación tendrá que incluir acciones de comunicación *online* como complemento para conseguir los objetivos del protagonista.



# Presente y futuro de Internet en América Latina

LLORENTE & CUENCA

## Introducción

La imprenta de Gutenberg desencadenó una revolución en las comunicaciones que marcó la evolución del hombre desde el siglo XV al XX, cuando apareció el cine y la radio primero, y la televisión después. En estos últimos lustros asistimos a una nueva revolución de las comunicaciones centrada en Internet. Como apunta el sociólogo y experto en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información Manuel Castells "el impacto de las nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (TICs), y el surgimiento y masificación de Internet, han cambiado la forma de relación y comunicación en todos los ámbitos de la vida humana, caracterizando una nueva era en el desarrollo de nuestras sociedades: la era de la información".

Efectivamente, Internet posee múltiples aplicaciones más allá de la mera comunicación que afectan a los ámbitos personales, comerciales y también geopolíticos y geoestratégicos ya que representa una herramienta decisiva para el desarrollo y competitividad de las naciones. Tiene un enorme potencial para dinamizar la economía y, de hecho, según el Banco Mundial, por cada aumento en un 10% de la penetración de Internet se puede incrementar el PIB nacional de los países emergentes entre un 1,21% y un 1,38%.

Ante ese panorama cabe preguntarse cómo afronta y desde qué posición parte América Latina en el mundo de Internet. Cuáles son los retos que quedan por delante y los obstáculos a superar. Y analizar los senderos por los que transitará Internet en el futuro más cercano o el papel que le puede caber al Estado.

## **Características de Internet en América Latina**

Una de las regiones del mundo donde Internet tiene mayor proyección de crecimiento hacia el futuro más cercano (hasta 2020) es América Latina, debido a diversos factores.

Parte, en la actualidad, de una menor presencia (poco más del 40% de los habitantes de América Latina es usuario de Internet, mientras que en el conjunto de la OCDE, los que tienen acceso rondan el 80%). Por lo tanto, se encuentra con un mayor campo a través del cual desarrollarse.

De hecho, según datos de ComScore (compañía de investigación de marketing en Internet), Latinoamérica es la región que más creció en el último año (2012-2013) en cuanto a usuarios en Internet (12%). En los últimos cinco años, la penetración de la banda ancha móvil en América Latina aumentó a una tasa anual del 127% y, cálculos de Cisco señalan que el número de suscripciones podría multiplicarse por cinco en apenas tres años, para llegar a más de 300 millones en el 2015.

Además, el mercado para Internet en la región está en alza debido al crecimiento experimentado en estos países de las clases medias, las cuales poseen mayor capacidad de consumo, lo cual va a posibilitar que exista un mercado en expansión y mayor número de población pueda acceder a Internet. La bonanza económica que vive la región no solo contribuye a la consolidación de esas clases medias, sino también a la extensión del fenómeno de Internet.

El mercado de Internet en la región es, por su juventud, de gran futuro. El perfil de usuario latinoamericano de Internet, como señala el informe de ComScore *Futuro Digital Latinoamérica 2013*, es el de un hombre joven (el 60% tiene entre 15 y 34 años, frente al 53% del resto del mundo), destacando los casos de Venezuela y Colombia, donde casi el 50% de los usuarios no exceden de los 24 años.

Un uso que, dada esa edad, se centra sobre todo en las redes sociales (con un consumo de diez horas) y en sitios como Facebook, en especial, seguida muy de lejos por LinkedIn, Twitter, Ask y Orkut. De hecho, cinco de los mercados más involucrados a nivel global en la redes sociales se encuentran en Latinoamérica (Brasil que lo lidera por encima de Rusia; Argentina, que ocupa el tercer puesto por encima de Turquía; Perú en séptima posición y México y Chile en novena y décima). Tras las redes sociales lo más seguido y consultado son los portales (4,50 horas), los servicios (4,18) y el entretenimiento (4,10).

Además, el perfil de consumidor de Internet en América Latina es no solo de un joven muy involucrado en las redes sociales, sino también de un usuario interesado por la actualidad (el 85% consulta sitios de noticias) y consumista (las compras online han aumentado: el 74% de la población latinoamericana en Internet visita webs de temática comercial y ha crecido el número un 16% en un año).

Pero, ¿qué otras características reúne Internet en América Latina? Las características principales son un alto crecimiento de la audiencia, con baja y heterogénea penetración aún y una brecha digital tanto de demanda como de oferta que provoca una lenta conexión a la Red.

## *Rápido crecimiento de los usuarios con baja penetración*

La audiencia latinoamericana en Internet, según el citado informe de ComScore, creció un 12% entre marzo de 2012 y marzo de 2013. Una penetración que fue mayor en acceso a Internet por telefonía móvil, que creció en más de un 100% en los últimos años, y menor en lo relativo a banda ancha. Todo esto sitúa a Latinoamérica en el primer puesto en crecimiento de usuarios de la Red. Le siguen la región de Asia-Pacífico con un 7%, Europa con un 5%, Medio Oriente-África con un 3% y Estados Unidos y Canadá con un 1%.

Pero a la vez, solo representa el 9% de la audiencia global en el mundo (el 41% está en Asia, el 27% en Europa, el 14% en Norteamérica). Los 147 millones de usuarios latinoamericanos están muy lejos de los 644 millones en Asia, los 412 en Europa, los 216 en Norteamérica, y solo supera a los 134 de África.

## *Existencia de una doble brecha digital*

Ese contraste entre un alto crecimiento de usuarios que se percibe año a año, pero con una escasa penetración aún, se debe a la existencia y persistencia de dos brechas que todavía arrastra la región: una brecha digital de oferta y otra de demanda, las cuales provocan que el número de usuarios esté muy por debajo de sus posibilidades potenciales.

### Brecha digital por oferta

La brecha digital por oferta provoca que existan serios obstáculos que dificultan transformar esa demanda latente en nuevos usuarios reales.



Se debe a varios factores: la oferta es muy deficiente por el escaso despliegue de redes fijas a causa de las carencias en cuanto a infraestructuras las cuales resultan vitales para el desarrollo de este servicio.

Como señalan los académicos Raúl L. Katz y Hernán Galperin en el informe de la CEPAL "de nada sirven las políticas públicas para masificar el acceso, si no existe un desarrollo en paralelo de las infraestructuras. De hecho, el actual retraso en la conexión de líneas de banda ancha fija se debe a la falta de inversiones en infraestructura". Además, la carencia de infraestructuras adecuadas y suficientes está detrás de la lenta llegada de los sistemas 3G y 4G a la región.

Esta brecha de oferta por carencia de infraestructuras suficientes provoca otro de los graves problemas de Internet en la región, la lenta velocidad de conexión. En América Latina la velocidad promedio de banda ancha es de tres megabits por segundo, mientras en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es de 20 megas y en Corea del Sur de 100 megas.

Uruguay destaca por ser el país de América Latina en mejor posición en cuanto a la velocidad con la que se puede navegar por Internet. Según la herramienta Net Index de la empresa Ookla, Uruguay es el país con mayor velocidad promedio en toda América Latina, ubicándose en el puesto 57 a nivel global, por encima de Chile (58), México (71) y Brasil (75).

La velocidad media regional de conexión esconde grandes disparidades entre los distintos países. Según NetIndex, una consultora que realiza estudios de velocidad, en Uruguay, la conexión media alcanza los 15,5 Mbps. A continuación se sitúa Chile, donde la velocidad promedio es de 8,8 Mbps.

Brasil y México encabezan junto con Uruguay y Chile el ranking a nivel regional. Ambos países cuentan, además, con altos

porcentajes de penetración de Internet entre su población. En México, este índice alcanza 52 millones de habitantes, el 46% según datos del Instituto Tecnológico de Monterrey. Brasil es el quinto país con mayor cantidad de conexiones del mundo (94,2 millones de usuarios, 80 millones de los cuales acceden a través de banda ancha).

Paraguay y Colombia se encuentran en el rango de los 4 a 5 Mbps, Perú en los 3,35 Mbps y Ecuador alcanza los 5,88 Mbps promedio.

En el otro extremo se encuentra Bolivia, uno de los países menos conectados del continente, en el que el 34,2% tiene acceso a la Red y la conexión promedio alcanza los 1,58 Mbps.

Venezuela, por otra parte, comparte con Bolivia la baja velocidad de sus conexiones. Con 1,94 Mbps es el penúltimo país en cuanto a calidad de navegación.

Otro caso llamativo en la región es el de Argentina, que tiene una alta penetración del 68% y una baja velocidad de 4,61 Mbps.

### Brecha digital por demanda

Además de una brecha digital por oferta, que hemos analizado hasta ahora, existe una por demanda, debido a la escasez de ingresos de una gran parte de la población o por su escasa educación y preparación.

Se trata de una elevada brecha de demanda ya que para los países latinoamericanos asciende a 50 puntos porcentuales: menos de la mitad de los hogares latinoamericanos están cubiertos por el servicio de banda ancha fija. En el segmento de Internet a través del móvil, la brecha de demanda es aún mayor, alcanzando, según la CEPAL, 63 puntos porcentuales.

Los principales causantes de esta brecha por demanda están relacionados con:

## La asequibilidad del servicio

La brecha socioeconómica muestra que las conexiones a Internet son muy caras para el nivel de ingreso de los hogares o requieren del consumo de otros bienes, como ordenadores o teléfonos móviles, cuyo costo es también elevado.

Las variables económicas, por lo tanto, explican la brecha de demanda en los países de la región, aunque de todas formas, se ha venido produciendo una progresiva reducción de esa brecha de penetración según nivel socioeconómico. Esto debido a la bonanza económica que experimenta la región desde 2003 y al incremento de las clases medias con mayor capacidad de consumo en algunos países como Brasil, Costa Rica, Chile y Uruguay. Por el contrario, en México la tendencia revela una consolidación de las brechas según los niveles de ingreso.

Además, desde 2010, el precio de la conexión ha caído y la calidad del servicio ha mejorado. A finales de la pasada década, la región tenía un acceso a la web muy deficiente y era hasta 20 veces más caro que en los países desarrollados. En cuatro años el valor del mega se redujo en un 47% en Argentina y en Uruguay, Brasil y Ecuador, esa bajada superó el 80%.

La bajada del costo se debe a un incremento de la competencia entre los proveedores del servicio, a los programas gubernamentales de promoción del acceso en escuelas o zonas rurales, que han estimulado la demanda, y a mejoras en el marco regulador.

De todas formas, un estudio realizado por la Unidad de Innovación y Tecnología (TIC) de la CEPAL en el que compara el costo de banda de ancha entre países de Europa y de América Latina concluye que el servicio en Europa aún es mucho más barato.

El estudio arroja que Panamá registra la tarifa más barata con un promedio de U\$S 10,23. Uruguay es el segundo país con la

tarifa más barata con un promedio de U\$S 12,31, lo que equivale a 1,23% del PIB. En Europa los precios son bastante inferiores (U\$S 4,53 de promedio en España, 0,18% del PIB, o en Francia la tarifa llega a U\$S 2,07, lo que equivale al 0,06% del PIB).

### El escaso interés y la falta de habilidades

El escaso interés y la falta de habilidades está vinculado directamente a los niveles educativos y a la edad, que influyen en esa brecha de demanda. A mayor educación, mayor adopción de Internet y banda ancha.

Los datos de uso de Internet sugieren la existencia de un umbral alrededor de los 30 años, a partir del cual se reduce significativamente el nivel de adopción de esta tecnología, tanto dentro como fuera del hogar.

En resumen, algunos autores, como Raúl L. Katz y Hernán Galperín sostienen que:

Sin negar que existe una cierta relación de causalidad entre inversión y brecha, es importante resaltar que una de las variables fundamentales que explican la brecha digital no está ubicada en la oferta sino en la demanda [...] al nivel de ingresos, el nivel de educación alcanzado por el individuo o jefe de familia, y la edad del individuo o la composición etaria del hogar como los principales predictores de la adopción de dichos servicios (Hauge y Prieger, 2010). Diversos estudios sugieren que también intervienen otros factores, en muchos casos específicos a distintos países o regiones. Por ejemplo, Navarro y Sánchez (2011) revelan que *caeteris paribus* ser mujer reduce en un 6% la probabilidad de uso de Internet en América Latina. En Estados Unidos, diversos estudios revelan la importancia de factores como el grupo étnico y el dominio

del idioma inglés (Ono y Zavodny, 2008, NTIA, 2011). Otros factores como la localidad geográfica (rural vs. urbana), la presencia de niños en edad escolar y la tasa de penetración en la localidad geográfica del individuo u hogar (principalmente el efecto de red) son también identificados en la literatura académica como determinantes de la adopción de Internet (Chaudhuri y Flamm, 2005; Vicente y López, 2006; Grazzi y Vergara, 2011).

### Grado de penetración país a país

En 2013 hubo en América Latina en torno a 255 millones de usuarios de Internet, lo que representa un 43% de la población. El uso de Internet crece a ritmo acelerado y la penetración superará el 53% en 2016, según información estadística de eMarketer. Esto representa un crecimiento del 13% anual, muy superior al de cualquier otra región del mundo.

Pero esa cifra esconde realidades muy diferentes a lo largo y ancho de la región: Argentina, Chile y Uruguay encabezan la lista en cuanto a penetración de Internet en América Latina.

Según información estadística de eMarketer, Argentina es el país con mayor penetración de la región, el 66,4% de su población es usuaria de Internet. Le siguen Colombia con el 59,5%, Chile con el 58,6% y Uruguay, con un 51,4%.

En realidad, la población de Internet en América Latina va en proporción al país y al número de habitantes del mismo. Así de los 255 millones de usuarios en la región, 88 millones están en el país más poblado (Brasil), seguido de México con 42 millones, Argentina con 28, Colombia con 26, Venezuela, Chile y Perú con más de 10 millones.

En cuanto a la banda ancha, Chile tiene la mayor tasa de penetración de Internet: dos megabytes o más en las conexio-

nes fija y móvil de América Latina, según el informe *Barómetro Cisco de banda ancha 2.0*. En 2012, el 11,3% de los chilenos tenía acceso a la banda ancha seguidos de Argentina (7,5%), Brasil (5,6%) y Colombia (4,1%).

Mientras que en América Latina y el mundo el principal punto de acceso a Internet sigue dándose a través de ordenadores de escritorio o laptops, en México destaca el fenómeno contrario. De acuerdo con los datos de la empresa analista de mercado ComScore, en el país la mayor parte de la conectividad se lleva a cabo a través de móviles. En México, 9.4% de los 42 millones de internautas se conectan a Internet a través de un teléfono inteligente mientras que en Brasil lo hace 4.4% de la población, en Argentina 5% y en Chile 8.2%, según datos de la analista.

## Sistemas operativos

En cuanto a los sistemas operativos cabe destacar que Android es el primero en América Latina aunque con una excepción, México.

Apple (iOS) lidera con 40.5% del mercado en México mientras que los dispositivos que operan con Android ya llegan a tener 40% de penetración en el país.

Esta pelea no sucede en otros países de la región latinoamericana; por ejemplo, en Chile, Android lidera con 61%, en contraste con el 30.7% de iOS. En Argentina, Android tiene 52.4% e iOS el 19.3%. En Brasil, Android tiene 42.5% de penetración en el mercado móvil, mientras iOS tiene 40.8%.

Otro dato que cabe destacar es el tipo de dispositivos móviles más frecuentemente usados para acceder a la Red. Mientras en México los más extendidos son dispositivos Apple, en el resto de la región es más frecuente usar aparatos con el sistema operativo Android.

## Conclusiones: el futuro de la Red en América Latina

El futuro de la Red en América Latina pasa por romper con las brechas digitales señaladas que afectan actualmente a su implantación.

Es claro que uno de los retos de las economías latinoamericanas, a medio plazo, consiste en diversificarse, modernizarse y ganar en competitividad, reduciendo costes. Esa modernización y mayor competitividad pasa, entre otras cosas, por fomentar las nuevas tecnologías y el uso de Internet en ámbitos como el comercio, los procesos industriales y la política.

Así, en el corto plazo, deberíamos en América Latina asistir a:

### *Un incremento de las políticas públicas*

Para acabar con la brecha digital que se ha señalado anteriormente es necesario poner en marcha, en el corto plazo, un conjunto de políticas públicas que incentiven y propicien la extensión de la banda ancha entre la población.

Está demostrado, por diversos estudios académicos, que el uso de Internet posee claros efectos económicos (contribuye a la generación de empleo, aumenta la productividad, incorpora a nuevos sectores de la población al mercado e impulsa la terciarización) y sociales (aumenta el ingreso medio de los hogares reduciendo los niveles de pobreza puesto que la CEPAL asegura que un aumento de un punto porcentual en la penetración regional de banda ancha resulta en un aumento de 2,96% en el ingreso medio de los hogares). Como apunta Raúl Katz:

A mayor penetración de banda ancha, mayor será el impacto de su expansión en el crecimiento del PIB [...] la maximización del impacto económico de la banda ancha depende de un aumento significativo de su penetración

[...] un aumento de 1% en la penetración de banda ancha contribuye 0,0158 por ciento al crecimiento del PIB.

Unas políticas públicas que además deben ir encaminadas a favorecer el incremento de la mano de obra cualificada (un aumento de 1% en la mano de obra calificada aumenta el PIB en 1,15%) y a impulsar las infraestructuras para lograr la reducción de la tarifa del abono pues, según señala la CEPAL "una reducción de 10% en los precios de la banda ancha aumentaría la penetración más de 21%".

En definitiva, Hernán Galperin, Judith Mariscal y María Fernanda Viéens en el citado informe de la CEPAL creen además que:

Así como el Estado cumplió un rol clave en el desarrollo de las redes eléctricas, los sistemas de transporte y la propia red de telecomunicaciones hasta los años ochenta, el nuevo consenso llama a los gobiernos a asumir un rol similar en la modernización de la infraestructura de telecomunicaciones en el siglo XXI.

### *El futuro de la conexión a Internet en América Latina pasa por el móvil*

Todo indica que la universalización de la banda ancha se dará, principalmente, a través de las plataformas móviles. No hay que olvidar que el 85% de la población de Sudamérica y el 84% de la población de Centroamérica tiene teléfono celular.

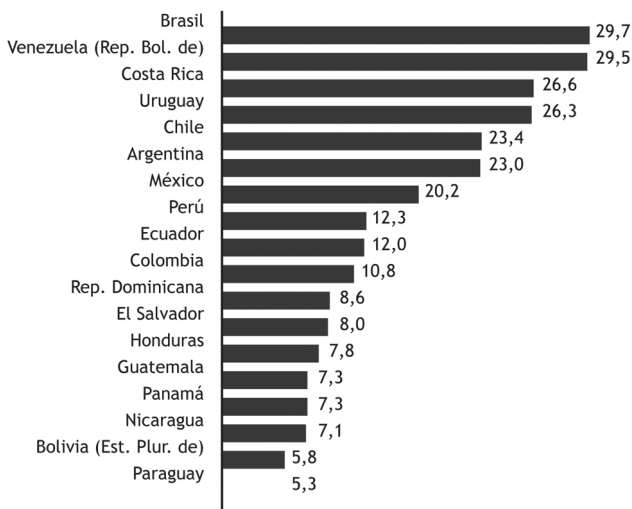
El académico especializado en nuevas tecnologías de la información, Ernesto M. Flores-Roux señala que:

A finales de 1995, América Latina tenía en operación tan solo 3,6 millones de terminales móviles, es decir, una penetración de 0,77%. Estados Unidos y la Unión Europea contaban con 33,8 millones (12,7%) y 22,1 millones



(4,6%) respectivamente, una penetración 16 y 6 veces mayores que en la región latinoamericana. Quince años después, esa diferencia ya no existe; de hecho, América Latina tiene, por cada 100 habitantes, más teléfonos móviles que Estados Unidos [...] la convergencia en niveles de penetración es un fenómeno de los últimos seis años.

### Penetración de servicios 3G a junio de 2012 (accesos por cada 100 habitantes)



Fuente: Wireless Intelligence.

Muchos expertos consideran que en su día la telefonía móvil sirvió en América Latina para masificar la telefonía de voz. Ahora, en esta segunda década del siglo XXI la banda ancha móvil cumpliría un papel similar universalizando el acceso a la red global de la información y el conocimiento.

Pero para que ello ocurra la conexión a redes de banda ancha móvil (3G y 4G), que pasó de solo 2,4 millones de conexiones en el primer semestre de 2007 a 117 millones en 2012 —una tasa anual de crecimiento compuesto ha sido un impresionante 92%— debe aumentar pues los países que tienen la mayor penetración (caso de Brasil o Venezuela) apenas llegan al 30%.

Como muestra el cuadro de la página anterior, aún hay una gran heterogeneidad en materia de adopción de la tecnología 3G entre los diferentes países y esto parece tener una explicación que va más allá de sus niveles de riqueza.

Algunos autores defienden que una parte importante del crecimiento de la tasa de penetración no está explicada por el ingreso per cápita, sino por el tiempo de existencia de las redes. Además, la penetración explicada por el tiempo se incrementa a medida que aumenta la antigüedad de las redes, lo que es de esperarse durante el período de adopción de la tecnología. Es decir, un lanzamiento más temprano garantiza una adopción más temprana y más acelerada, independientemente de cuán rico sea un país o el estado de desarrollo en que se encontraba la tecnología precedente.

Pero el futuro no se encuentra tanto en la tecnología 3G sino en el siguiente estadio, la 4G.

Las redes 4G LTE comenzaron en Puerto Rico y Brasil en el año 2011. En 2013 ya hay doce países con redes 4G funcionando en América Latina, según 4G Americas. Este crecimiento va unido con el incremento de las ventas de smartphones y tabletas en un 34%, de acuerdo a la consultora IDC. Cisco estima que el tráfico a través de redes móviles aumentará trece veces durante los próximos cinco años.

La penetración de la tecnología 4G llega a menos de 1% en América Latina, alrededor de 250 mil suscripciones, frente

a América del Norte que es líder del mundo en ese sentido con una penetración de 18,3%.

De todas las suscripciones móviles que había en América Latina a fines de 2012, aproximadamente el 80% correspondían a voz y 17% de datos (3G). Para 2017, se espera que la voz va a representar solamente un 30% de suscripciones móviles y el otro 70% va a ser básicamente 3G y 4G.

El consumo en Internet en el futuro va a estar muy centrado en el *retail*, que entre 2012 y 2013 ya aumentó en un 16% con una audiencia de 109 millones alcanzando al 74% del mercado potencial, frente a más del 94% que existe en Estados Unidos. Ahí existe por lo tanto un amplio terreno sobre el cual crecer y desarrollarse.

### *Internet y política*

Por último, y ajeno a la economía, ya es un hecho que Twitter y Facebook están teniendo un claro impacto en el mundo político: la Ciberpolítica (o Política 2.0). Los presidentes dan su opinión casi al instante a través de Twitter y logran seguidores en las redes sociales. El politólogo Gabriel R. Otazo señala que:

Puede afirmarse que los líderes políticos se ven influidos por estas transformaciones, que les exigen el despliegue de nuevas estrategias de adaptación: una mayor rapidez y oportunidad en la administración de la información, la elaboración de mensajes crecientemente segmentados (es decir, adecuados a las particularidades de un electorado cada vez más diverso) y el desarrollo de nuevas capacidades en la administración del diálogo público (Lanza, 2010). Latinoamérica no es ajena a este fenómeno: la Política 2.0 se ha constituido de manera creciente en una nueva herramienta para la realización de las campañas electorales.

De hecho, ya se ha podido asistir en América Latina a movilizaciones convocadas a través de SMS o se puede conocer al instante, gracias a Twitter, cuál es la opinión de líderes como Cristina Kirchner o Juan Manuel Santos.

Así pues, en el futuro cercano (2014-2018) vamos a presenciar un incremento y homologación del uso de Internet en América Latina que se reflejará en la mejoría económica y ascenso social de una parte de la población. Algunos sectores van a utilizar las conexiones móviles de 4G para acceder a la Red, lo cual va a dinamizar y dar mayor centralidad a las ventas comerciales a través de Internet haciendo más competitiva la economía de la región.

# Estado del social media en las empresas ecuatorianas

Luisa García

Socia y CEO para la Región Andina en LLORENTE & CUENCA

Catherine Buelvas

Directora General en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Juan Carlos Llanos

Consultor Senior Online en LLORENTE & CUENCA Ecuador

## Introducción

LLORENTE & CUENCA Ecuador publica la primera iniciativa en Ecuador que busca conocer cómo está evolucionando la comunicación de las empresas en el entorno de Internet y los medios sociales y si esta se está alineando a su estrategia de negocio y reputación. El estudio que presentaremos a continuación está basado en una investigación de campo y en una encuesta a 67 de las principales empresas ecuatorianas.

Durante inicios de este siglo, las empresas están experimentando dos fenómenos que están cambiando totalmente su forma de operar y comunicar. Por un lado, está la revolución que ha causado Internet como canal principal de diálogo entre millones de personas en el mundo, capaces de generar cambios en

gobiernos y organizaciones en cuestión de horas. Por otro lado, está la importancia del concepto de reputación corporativa, intangible con mayor o igual valor que las cuentas financieras de una empresa y que ya es gestionado por las principales empresas del mundo.

En la actualidad, casi 3 billones de personas, el 40% de la población del mundo utiliza Internet. Si bien es cierto dos terceras partes de los usuarios de Internet provienen de los países desarrollados, en los países emergentes el número de usuarios se ha duplicado en los últimos cinco años, de 974 millones en 2010 a 1.9 billones en 2014.

En Ecuador ya existen más de 6 millones de usuarios, es decir, una penetración de Internet de 43%. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se calcula que el 40.4% de los ecuatorianos utilizó el servicio<sup>22</sup> de Internet en los últimos doce meses. La importancia de este canal en el país es una realidad.

Gracias a la tecnología y plataformas de comunicación disponibles hoy en día, las personas y organizaciones han aumentado su volumen de diálogo e interacción a través de diferentes tipos de contenidos y en diferentes espacios. Las relaciones han obtenido mayor visibilidad y el diálogo está impactando en la reputación de las compañías.

La reputación corporativa es la percepción de las personas sobre las compañías. Esta percepción se traduce en estos tiempos en expresiones no solo en el mundo real u *offline*, sino que se refleja también en Internet, desde actualizaciones y diálogos en redes sociales hasta videos y *post* publicados en blogs, estas menciones en su conjunto son las actuales formadoras de opinión sobre una empresa o una marca.

---

22 INEC, Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013 [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf).

Las opiniones vertidas en la Red no se refieren a un solo tema, de hecho la conversación en la Red como en el mundo real es multitemática. Es por ello que la reputación de una compañía no es una sola, tiene diferentes dimensiones, siete según el Reputation Institute: Oferta, Innovación, Entorno de trabajo, Integridad, Ciudadanía, Liderazgo y Finanzas.

*Stakeholders* como consumidores, trabajadores, medios de comunicación, autoridades y otros se han convertido en formadores de estas dimensiones reputacionales. En esta situación, el rol de la comunicación *online* en las compañías cobra mayor relevancia, pues desde ahí se debe trasladar la identidad de una empresa, no desde un solo punto de vista, sino desde una visión multidimensional.

Bienvenido nuevamente el diálogo y debate sobre la comunicación corporativa, la comunicación *online* y la reputación.

## Principales hallazgos

- Más del 50% de empresas ecuatorianas analizadas entienden que la gestión de la reputación y los asuntos públicos son parte de sus prioridades.
- La estrategia de social media de las empresas ecuatorianas evaluadas, está enfocada, sobre todo, en el entorno comercial.
- Las áreas de marketing y publicidad son las principales que trabajan en la gestión de la comunicación *online* de las empresas analizadas.
- El 55% de las mayores empresas ecuatorianas analizadas se encuentran en una fase de desarrollo inicial de su estrategia en redes.
- Más del 50% de las empresas estudiadas aún no desarrollan una cultura digital entre sus empleados.

- Optimización de la comunicación de marca, el marketing y servicio al cliente son las principales metas que se han cumplido gracias a la comunicación digital.
- El *community management* es la principal inversión en social media que realizan las empresas ecuatorianas analizadas.
- El 72% de las empresas ecuatorianas, incluidas en este estudio, tiene por lo menos un responsable de comunicación digital dentro la empresa.

## El estudio

*Más del 50% de empresas ecuatorianas analizadas entienden que la gestión de la reputación y los asuntos públicos son parte de sus prioridades*

En Ecuador, como en el mundo, la gestión de la comunicación al interior de las empresas también está cambiando. Además del tradicional gabinete de prensa que deben administrar los líderes de departamentos de comunicación, nuestra investigación permitió descubrir que un 54% de ellas dedican su tiempo a gestionar su reputación. Este tema ocupa el tercer lugar entre las labores que normalmente desarrolla un área de comunicación de una empresa ecuatoriana.

Otra práctica que ocupa el segundo lugar entre las labores del área de comunicación es la gestión de asuntos públicos (61%), que toma especial relevancia en el país, principalmente por los cambios regulatorios que está introduciendo la administración pública que afectan directamente al sector privado, entre las que destaca la ley de comunicación, la regulación sobre importaciones, el proyecto de código laboral, entre otros.



# ¿En qué consiste el estudio?

## **Investigación**

basada en una encuesta respondida por **67 empresas** e

**investigación de campo**



Recopilación de datos:  
**Abril - Mayo 2014**



## **Empresas Seleccionadas:**

**67 empresas**  
de diversos  
sectores

- Automotriz
- Comercio
- Consumo
- Energía
- Farmacéutico
- Financiero
- Seguros
- Tecnología
- Telecomunicaciones



## **Grupo de interés**

**Gerentes de comunicación y Marketing**



## **Objetivos del estudio**

- Conocer la organización y estructura de las empresas estudiadas desde el punto de vista comunicacional.
- Identificar el nivel de madurez de las empresas estudiadas en cuanto a estrategia en redes sociales.
- Revelar cómo se ha integrado el social media en el interior de las compañías.
- Reconocer las metas alcanzadas a partir de la estrategia de social media entre las empresas estudiadas.
- Identificar cómo invierten las empresas en términos de social media.

*La estrategia social media de las empresas ecuatorianas está enfocada, sobre todo, en el entorno comercial*

Los resultados de la investigación evidencian que la estrategia en redes sociales adoptada por empresas ecuatorianas está enfocada en su mayoría desde el punto de vista comercial. Un 41% de empresas desarrolla su estrategia bajo una perspectiva de oferta de productos y servicios. Otro 11% indica que su estrategia apunta al servicio al cliente.

Por otro lado, mientras que la reputación es considerada una prioridad entre los gestores de la comunicación, como afirmamos en nuestro primer hallazgo, solo un 21% de empresas mencionó que su estrategia en redes sociales busca impulsar una reputación corporativa favorable. Este hecho representa un reto para alinear la estrategia de comunicación de la compañía a la gestión en redes sociales y en general en Internet.

Para confirmar de qué manera estaba estructurada la estrategia en social media de las empresas analizadas, contrastamos la información realizando un *benchmarking* sobre el tipo de contenido que comparten las compañías en sus canales oficiales en redes sociales. El resultado confirma que la estrategia para los medios sociales es mayormente comercial y hace uso de elementos lúdicos y de entretenimiento para captar la atención del público.

*Las áreas de marketing y publicidad son las principales que trabajan en la gestión de la comunicación online de las empresas analizadas*

El 72% de las empresas ecuatorianas encarga la gestión de la comunicación *online* o digital al área de marketing, mientras que otro 3% y 4% es gestionado desde publicidad y atención al cliente.

Al administrarse desde estas áreas, se entiende por qué la estrategia en redes sociales esté enfocada en la oferta de productos y servicios, atención al cliente y promesas publicitarias, temáticas impulsan el relacionamiento con el cliente y consumidor.

En contraste, solo un 12% de la muestra investigada mencionada que la práctica de comunicación *online* es gestionada desde el departamento de comunicación corporativa.

*El 55% de las mayores empresas ecuatorianas se encuentran en una fase inicial de su estrategia en redes sociales*

La mayoría de empresas ecuatorianas se ubican en los tres primeros peldaños de la escalera de construcción de una estrategia de social media.

El 13% está aprendiendo sobre el concepto de social media, un 20% está planificando su estrategia en redes sociales y otro 22% está implementado su presencia en las redes.

Solo un 8% de los encuestados manifestaron que su estrategia de comunicación en Internet se encuentra en una etapa de integración, nivel mayor de maduración, en la que la comunicación *online* se ha integrado a la estrategia de negocio, brindando resultados tangibles.

*Más del 50% de las empresas estudiadas aún no desarrollan una cultura digital entre sus empleados*

La investigación deja ver que introducir una cultura de Internet y divulgar sus beneficios —y amenazas— aún son un pendiente para más de la mitad de las compañías ecuatorianas estudiadas. Un 52% no ha integrado procesos de comunicación basados en Internet o herramientas social media de uso interno.

Sin embargo, existe ya un interés latente entre las empresas analizadas. Un 30% manifiesta haber creado políticas y lineamientos relacionados a Internet para sus trabajadores y otro 25% ha capacitado a su personal en temas de redes sociales.

El grupo principal en una organización son los colaboradores, ellos pueden ser el mejor aliado si la compañía los involucra y les ofrece buenas condiciones de trabajo o el peor enemigo si sus condiciones de trabajo son malas o se les mantiene aislados de las decisiones importantes. El descontento laboral muchas veces termina en menciones negativas en la Red y puede originar una crisis. Es necesario, entonces, que la empresa tome en cuenta que papel juega Internet en su estrategia de negocio.

En los últimos años, hemos visto comportamientos inadecuados de colaboradores de empresas que han colgado un video o han hecho una mención inapropiada en sus cuentas personales en redes sociales. Muchas de esas menciones surgen porque las compañías no capacitan e informan sobre lo que implica compartir contenido en redes sociales.

### Casos: trabajadores y redes sociales

Muchos deben recordar el episodio protagonizado en 2009 por Michael Anthony Setze y Kristy Lynn Hammonds, dos extrabajadores de Domino's Pizza en Carolina del Norte que colgaron un video en YouTube en el que se les veía jugando obscenamente con la comida de los clientes. El hecho requirió de una respuesta del CEO de la empresa en la misma plataforma.

En Ecuador, uno de los últimos casos que llamó la atención en redes sociales fue el de Sweet & Coffee y dos trabajadores con apariencia femenina que intentaron ingresar a la fiesta de fin de año y se les negó la entrada. El incidente fue grabado y subido a YouTube para probar la supuesta discriminación a la comunidad

GLBTI. Días después, uno de los trabajadores sería despedido, grabando nuevamente un video en el que evidenciaba el despido de su centro de trabajo. El incidente que fue conversación masiva en las redes sociales, provocó que Sweet Et Coffee publicara un comunicado negando cualquier tipo de discriminación.

*Optimización de la comunicación de marca, el marketing y servicio al cliente son las principales metas que se han cumplido gracias a la comunicación digital.*

El uso de canales en redes sociales ha sido de utilidad para las empresas ecuatorianas, sobre todo en términos de optimizar los procesos de marketing (30%), mejorar el servicio al cliente (24%) y llegar a más audiencia con mensajes diversificados sobre la marca (20%).

Sin embargo, optimizar la comunicación de la marca está relacionado sobretodo con los atributos de productos y servicios. Se habla muy poco aún de trabajar por la reputación de la empresa, no solo desde la visión comercial.

Un dato importante es que el 10% mencionó que su estrategia en redes sociales está sirviendo para la convertibilidad del negocio, la cual se puede traducir en ventas, pero también en objetivos comunicacionales como un mayor conocimiento del último informe anual de la empresa. Si algo tiene Internet es que todo se puede medir; sin embargo, notamos que poco se está midiendo en términos de reputación y estrategia comercial, lo que puede decantar en una falta de credibilidad en el entorno y, consecuentemente, menor presupuesto que se pueda manejar para estrategias en Internet.

*El community management es la principal inversión en social media que realizan las empresas ecuatorianas analizadas.*

El estudio nos ha permitido confirmar que las principales empresas de Ecuador están invirtiendo parte de su presupuesto en distintas soluciones para su gestión de comunicación *online*. Destaca que el 54% confía en profesionales para gestionar su presencia en redes sociales, poniendo en relieve que a las compañías les preocupa las redes sociales y buscan obtener beneficios de ellas.

Por otro lado, podemos notar que son pocas las empresas analizadas las que brindan mayor atención a lo que se dice de ellas en Internet, solo un 34% invierte en monitorización *online*. En estos tiempos en que la conversación de todo lo que hacemos en el mundo real se plasma en el mundo virtual, es esencial para los líderes y gestores de la reputación de una compañía saber lo que se dice de ellos en la Red.

Otro hallazgo importante de la investigación indica que las empresas ecuatorianas están desarrollando cada vez más aplicativos para móviles, utilizando la comunicación *online* para atención al cliente, usando herramientas de análisis de redes sociales y administradoras de conversación de pago, entre otras.

*El 72% de las empresas ecuatorianas, incluidas en este estudio, tiene por lo menos un responsable de comunicación digital dentro la empresa*

Es alentador que la mayoría de las empresas ya tengan un responsable interno de comunicación digital. La visión de una persona especializada en términos digitales permite que las iniciativas de comunicación tengan una mayor coherencia entre herramientas de social media y estrategia de negocio de la compañía.

Por otro lado, es necesario que esta persona responsable de comunicación *online* o digital tenga un perfil senior, que pueda hacer un balance y aterrizar con realismo cada iniciativa que se pretenda en social media. Este perfil debe tener en cuenta que todo lo que se comunique en medios *online* debe ser coherente con la realidad de la empresa. Y lo más importante, debe tener una visión multidimensional de cómo explotar la comunicación en Internet de la empresa, que no solo debe ser comercial, sino más bien pensando en otros ámbitos como el social, el del gobierno corporativo, el laboral, entre otros.

## **Metodología del estudio**

El estado del social media en las empresas ecuatorianas es un estudio basado en una encuesta realizada a 67 de las mayores empresas ecuatorianas por facturación. Asimismo, se realizó una investigación de campo, identificando qué tipo de contenido comunican las empresas desde sus redes sociales.

### *Período de recopilación de datos*

Abril - mayo 2014

### *Empresas seleccionadas*

Para la investigación se seleccionaron empresas de diferentes sectores: automotriz, comercio, financiero, telecomunicaciones, farmacéutico, entre otros.

## *Grupo de interés*

Se aplicó a gerentes de Comunicación o en su defecto a gerentes de Marketing (cuando la empresa no tenía gerencia de Comunicación).

## *Cuestionario*

La encuesta realizada estuvo compuesta por trece preguntas, cuya finalidad fue la de entender desde temas generales, como el hecho de si las compañías tienen o no un área de comunicación corporativa, hasta específicos como qué tipo de metas han alcanzado gracias a la utilización de canales en social media.

En resumen, la investigación buscó reconocer:

- Organización y estructura de las empresas desde el punto de vista comunicacional.
- Nivel de madurez de las empresas ecuatorianas en cuanto a estrategia en redes sociales.
- Integración del social media en el interior de las compañías.
- Metas alcanzadas a raíz de la estrategia de social media aplicada.
- Cómo invierten las empresas en términos de social media.



## **LIDERAZGO Y CRISIS REPUTACIONALES**



# El riesgo reputacional en la "era de la hipertransparencia". Lo que los líderes necesitan saber

Andrea Bonime-Blanc  
CEO y fundadora de GEC Risk Advisory

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación en LLORENTE & CUENCA

## Introducción

La gestión de la reputación se ha convertido en la palanca directiva de gestión crítica para el siglo XXI. Dicha gestión se centra en comprender, proteger y desarrollar lo que supone un activo esencial en las empresas y organizaciones financieras de este siglo: la reputación<sup>23</sup>.

Aunque a menudo se define como un activo de bajo perfil o como un intangible, la reputación es mucho más que eso; lo intangibleno está desprovisto de un impacto tangible, que puede ser material e, incluso, devastador. No hay más que recordar alguna de las compañías que han desaparecido debido a la pérdida de su reputación (Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Lehman Brothers) y aquellas otras cuyas reputaciones se han visto seve-

---

23 Este artículo se basa parcialmente en el próximo libro de Andrea Bonime-Blanc, *The Reputation Risk Handbook: A Practical Guide for Managers, Executives and Boards* (Manual de riesgo reputacional: una guía práctica para gerentes, ejecutivos y consejos de administración) y en el próximo informe de Jorge Cachinero, "Riesgos Reputacionales" previsto para enero de 2015.

ramente afectadas (Siemens, Parmalat y casi todas las firmas de banca global de los Estados Unidos y Europa que, una vez, fueron consideradas "demasiado grandes para caer")<sup>24</sup>.

Comprender la reputación requiere entender también el riesgo reputacional, desarrollar una estrategia que lo mitigue e, incluso, tratar de transformar este tipo de riesgo en una oportunidad de negocio beneficiosa. A fin de cuentas, la gestión efectiva del riesgo reputacional puede aportar valor real a la cuenta de resultados económico-financiera de una organización.

Por lo tanto, no es sorprendente que, durante los últimos años, hayamos visto cómo el riesgo reputacional ha subido a lo más alto de las preocupaciones de los directores generales, gerentes de primer nivel y consejos de administración, especialmente en las grandes organizaciones<sup>25</sup>. Precisamente durante este pasado año, hemos percibido entre los máximos ejecutivos y los consejos de administración un creciente y más real interés por el riesgo reputacional. En su Encuesta sobre Riesgo Estratégico de 2013, Deloitte reveló que el riesgo reputacional se ha posicionado como el riesgo estratégico número uno para gerentes y directivos de todo el mundo<sup>26</sup>.

Prosiguiendo con este desarrollo y abordando más específicamente las cuestiones reputacionales, el Estudio Reputacional de Líderes 2013 concluyó que:

---

24 Axel Gietz y Jorge Cachinero, "La caída libre de la Reputación del sector de los servicios financieros: Cómo se le puede dar la vuelta a esta situación", d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), diciembre de 2011; y Andrea Bonime-Blanc, "Do Banks Care About Reputation Risk?" *Ethical Corporation Magazine*, 5 de marzo, 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globlethecist---do-banks-care-about-reputation-risk>.

25 Jorge Cachinero, "Por fin, la Reputación ya está aquí", d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), junio 2011; y Manuel Bermejo, Jorge Cachinero y Juan Luis Manfredi, "El Liderazgo en la Sociedad del Cambio: Diplomacia Corporativa, Reputación y Escuelas de Negocios", d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), noviembre 2013.

26 Fuente: Deloitte. Strategic Risk Survey, 2013. [http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic\\_risk\\_survey.pdf](http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf).

- Cuatro de cada cinco compañías coinciden en que compiten en una economía de la reputación.
- El 56% de las compañías perciben la reputación como una gran prioridad en la gestión ejecutiva
- El 94% de las prioridades reputacionales están directamente relacionadas con los resultados empresariales.
- El principal reto reputacional es la planificación interna y la integración<sup>27</sup>.

Sin embargo, el riesgo reputacional no atañe exclusivamente a las compañías. De hecho, es algo que afecta desde las unidades más pequeñas (a cada uno de nosotros como individuos), hasta las entidades de mayor tamaño y los gobiernos más poderosos del mundo (EEUU o China). Y, al mismo tiempo, resulta relevante para todo tipo de organizaciones intermedias: desde la pequeña organización no gubernamental (ONG) hasta la mayor y más influyente en términos globales (la Cruz Roja y Médicos Sin Fronteras); desde la tienda de la esquina hasta la mayor cadena comercial (Wal-Mart), y desde el equipo de fútbol de barrio hasta las entidades deportivas globales (FIFA y los JJOO). Existe, en definitiva, un fino hilo que los une a todos: la necesidad de mantener y mejorar su reputación y la necesidad de mitigar o reducir el riesgo reputacional.

No obstante, debido a su relativa novedad y la incapacidad de muchos —incluyendo a ejecutivos y directivos muy inteligentes y altamente cualificados— para entender este concepto, muchos líderes y sus organizaciones no terminan de comprender cómo abrazarse a su "reputación", por no hablar del "riesgo reputacional".

En este artículo examinamos por qué, recientemente, se ha acelerado la carrera por comprender qué es el riesgo reputacional y ofrecemos un marco analítico para entender cómo abor-

---

27 Fuente: Reputation Leader Study. Reputation Institute, 2013.

dar con efectividad la gestión del riesgo reputacional en una organización. El objetivo final es dotar a las organizaciones de las herramientas necesarias para interpretar, delimitar, mitigar y transformar sus riesgos reputacionales en valor.

## La lista de éxitos del riesgo reputacional en el siglo XXI

¿A qué se debe este gran interés repentino por el riesgo reputacional? La respuesta es la "Era de la hipertransparencia"<sup>28</sup>, en la que volúmenes masivos de información —incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo— viajan, casi literalmente, a la velocidad de la luz, a través de Internet y un cada vez más amplio, creciente y vertiginoso abanico de plataformas en redes sociales.

Quizás, la mejor forma de definir la "Era de la hipertransparencia" sería la siguiente: "No hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse". Este adagio queda magníficamente ilustrado por la constante y compleja evolución del escándalo de corrupción de GlaxoSmithKline (GSK), que comenzó en China en 2013. Una investigación gubernamental sobre lo que, en primera instancia, parecía ser un caso de corrupción, se ha transformado y expandido hasta convertirse en un episodio multifacético de asuntos relacionados con sexo, privacidad, mentiras y grabaciones de video. En la era de hipertransparencia que vivimos, distintos gobiernos, fiscales, investigadores, periodistas y otros agentes se han subido al carro de la investigación de GSK y escudriñan bajo cada piedra, incluyendo lugares aparentemente tan improbables y poco relacionados como Iraq o Siria.

Varios factores explican por qué el riesgo reputacional se ha convertido, repentinamente, en una relevante palanca estratégica:

---

28 Fuente: "La era de la Hipertransparencia" está descrita y examinada más específicamente en el capítulo 2 del *Manual de riesgo reputacional* de Bonime-Blanc.

- Los estudios académicos y la labor profesional sobre el valor real de los activos intangibles han mejorado durante los últimos años, cosechando mayores y más fiables evidencias de su potente impacto.
- La proliferación y visibilidad de escándalos de gran calado tras el cambio de siglo han subrayado la relevancia de la reputación.
- Una creciente concienciación e impacto de consideraciones al margen del rendimiento económico-financiero, especialmente las ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), así como el desarrollo en el área de la sostenibilidad, han ayudado a enfatizar la importancia de la reputación .
- La mayor transparencia y rapidez de transmisión de información gracias a la tecnología, ha hecho prácticamente imposible para las personas y las entidades escapar al microscopio global.

## Comprender el riesgo reputacional

*¿De dónde proviene el riesgo reputacional?*

Los riesgos reputacionales podrían clasificarse esencialmente en cuatro tipologías<sup>29</sup>:

Los *riesgos naturales* son aquellos que están determinados por el entorno natural, que engloba, entre otros, acontecimientos y fenómenos climatológicos, atmosféricos o sísmicos de baja capacidad de predicción por las compañías.

Un ejemplo dramático de este tipo de riesgo reputacional sería el caso de Fukushima, donde causas naturales (un terremoto y un tsunami) dañaron materialmente una central nuclear que, tiempo

---

<sup>29</sup> Fuente: Cachinero, "Riesgos reputacionales".

después, reveló tener serias carencias estructurales, higiénicas y de seguridad, lo que conllevó mayor daño reputacional del que pudiera haberse anticipado en un principio.

Los *riesgos de liderazgo* son aquellos que están directamente relacionados con los errores cometidos por las organizaciones, y, especialmente, por sus máximos responsables, en las decisiones tomadas sobre la gestión general de la organización y su negocio, y, por lo tanto, en el ejercicio de sus responsabilidades al frente de las mismas.

Son muchos los ejemplos de este tipo de riesgo reputacional, que incluye no solo fallos de liderazgo (Enron, Lehman Brothers), sino aquellos devenidos de los fallos culturales que los acompañan<sup>30</sup>. La crisis global del sector bancario y financiero, que el mundo ha presenciado desde 2007 y 2008, proporciona un ejemplo dramático de este tipo de riesgo reputacional.

Los *riesgos operativos* son aquellos que suceden como consecuencia del proceso productivo intrínseco a la naturaleza de cada negocio; es decir, al funcionamiento de la cadena de valor, la cadena de suministros y la cadena logística de un negocio.

Una vez más, es posible señalar un sector entero que adolece de este riesgo reputacional. Solo hay que mencionar las palabras Rana Plaza (Bangladesh), para evocar los fallos sistémicos de una gran parte de la industria comercial global, al abordar el respeto de los derechos humanos, el cumplimiento y la ética empresarial en sus cadenas de suministro. Numerosos líderes mundiales de este sector comercial han visto su reputación seriamente afectada por este tipo de riesgo<sup>31</sup>.

---

30 Véase: Andrea Bonime-Blanc, "The Biggest Risks Nobody Talks About". *Ethical Corporation Magazine*, 7 de febrero de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicalist---biggest-risks-nobody-talks-about>.

31 Fuente: Bonime-Blanc, *Manual de Riesgo Reputacional*, capítulo 3.



Y, finalmente, los *riesgos ambientales y regulatorios* son los resultantes de cambios regulatorios o legislativos trascendentes que afectan de manera decisiva al entorno operativo de una industria o un sector determinado.

El caso de la reestructuración del sector bancario en España durante la pasada media década ilustra esta categoría. Instituciones españolas de larga data, como las Cajas de Ahorro o los Montes de Piedad, han desaparecido gradualmente, con algunas excepciones. Muchos de sus exdirectores lidian aún con las repercusiones corporativas, comerciales y penales de sus acciones y comportamientos mientras dirigían estas organizaciones en el pasado. El cambio en el marco regulatorio, sumado a los riesgos de liderazgo asociados al comportamiento de los ejecutivos de estas instituciones, ha transformado completamente este sector, hasta el punto de que, literalmente, muchas de ellas han desaparecido del mercado.

*Entonces, ¿qué es el riesgo reputacional?*

Como demuestran estas categorías y ejemplos, el riesgo reputacional es un concepto amplio y flexible, y, precisamente por esta razón, supone un reto otorgarle una definición precisa. Sin embargo, es justamente esta maleabilidad y abstracción lo que informa el corazón del riesgo reputacional.

Mientras existen diversas formas de definir esta materia, en el *Manual de Riesgo Reputacional*, Andrea Bonime-Blanc ofrece la siguiente definición:

El riesgo reputacional es un riesgo amplificador que se apoya o se agrega a otros riesgos —especialmente riesgos ESG— incorporando implicaciones positivas o negativas a la materialización, duración o expansión de esos otros

riesgos que afectan a la organización, persona, producto o servicio.

Efectivamente, el riesgo reputacional puede tener implicaciones positivas, así como negativas o neutras. Las compañías y las organizaciones que saben cómo abrazar sus propios riesgos reputacionales —comenzando por la más alta instancia de la cadena alimenticia de una organización: el consejo de administración— son entidades que, no solo reducirán las consecuencias negativas del riesgo reputacional, sino que, durante el proceso, serán capaces de mejorar su reputación y generar valor.

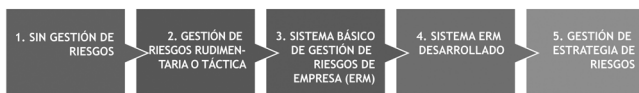
### **Construir un marco resistente de gestión del riesgo reputacional**

El riesgo reputacional ha llegado para quedarse. Ejecutivos y consejos de administración necesitan, en primer lugar, aceptar; en segundo lugar, entender; y en tercer lugar, afrontar esta nueva realidad. En esta sección, señalamos algunas sencillas, pero convincentes, ideas para desarrollar una resistencia al riesgo reputacional en el largo plazo. Para ello, nos basamos en los años de experiencia asesorando a las entidades, interna y externamente, sobre cómo construir una sólida reputación, y los componentes esenciales que la conformarán; es decir, crear los programas internos adecuados, habilitar los recursos necesarios, actuar en concordancia con los estándares y estrategias proclamados y, en definitiva, estar preparados para las inevitables crisis que pueden presentarse.

El riesgo reputacional en general, —tan efectivo como resulta últimamente— depende en gran medida de la propia organización empresarial, de su sofisticación, su longevidad, su experiencia, su presencia geográfica, la industria o sector al que dedique su actividad, su liderazgo, etcétera.

En el *Manual del riesgo reputacional*, Andrea Bonime-Blanc detalla dónde encaja el riesgo reputacional en el Gran Olimpo de la gestión de riesgos —tanto estructural como sustancialmente—. En el gráfico 4 del Manual, aquí referido, se muestran cinco etapas de la evolución en la gestión de riesgos: únicamente en las últimas etapas del desarrollo (números 3 a 5) se hace posible la gestión efectiva del riesgo reputacional<sup>32</sup>.

### Arquitectura de la gestión de riesgos: una visión de desarrollo



**GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL POSIBLE ÚNICAMENTE EN LAS ÚLTIMAS ETAPAS DE DESARROLLO**

Figura 4 del libro de Bonime-Blanc, *Manual de Riesgo Reputacional*

Una vez situada en este espectro evolutivo, la organización podrá comprender cómo afrontar con mejores garantías la gestión de su riesgo reputacional. En el Manual, la autora desarrolla una tipología de estrategias de gestión del riesgo reputacional, relacionada con estas etapas de evolución y otros criterios relevantes (como el liderazgo y la cultura). Además, la autora detalla una batería de quince herramientas de gestión del riesgo reputacional que las entidades y sus expertos en riesgos, ejecutivos y consejos de administración deberían considerar como parte de su estrategia de gestión de riesgos a gran escala.

La tipología de estrategias para la gestión del riesgo reputacional incluye:

---

32 Fuente: Bonime-Blanc, *Manual de riesgo reputacional*, capítulo 2.

### *La "incipiente" estrategia de gestión del riesgo reputacional*

La organización no cuenta todavía con un programa de gestión de riesgos, ni siquiera un profundo conocimiento sobre esta materia. Podría deberse a que la organización es relativamente nueva, pequeña, local, poco regulada, poco sofisticada, o porque progresa basándose en el alto riesgo. Cualquiera que sea la razón, esta organización ni cree, ni sabe, que necesita un programa estructurado de gestión de riesgos, y, mucho menos, una estrategia de gestión del riesgo reputacional.

### *La "caótica" estrategia de gestión del riesgo reputacional*

Esta organización entiende, hasta cierto punto, que se enfrenta a determinados riesgos, incluyendo el riesgo reputacional; pero carece de un programa formal, de una política o una arquitectura interna que le permita hacer frente a dichos riesgos. En su lugar, podría recurrir a la experiencia de uno o más expertos internos en caso de necesitarlo.

### *La "falsa" estrategia de gestión del riesgo reputacional*

Esta aproximación se refiere más a la forma y menos al contenido. Implicaría a una empresa global, que emprende la gestión del riesgo de la empresa anualmente, pero que no termina de gestionar efectivamente sus riesgos, incluyendo el reputacional. Es una estrategia a la espera de que suceda un accidente.

### *La "efectiva" estrategia de gestión del riesgo reputacional*

Ocurre solo cuando se alcanza la combinación de un profundo know-how de los riesgos de la empresa, incluyendo el cómo

afrontar el riesgo reputacional, y la existencia de un marco y una infraestructura organizativa apropiados, que faciliten la aplicación óptima de ese know-how a través de un sistema ERM desarrollado, que permita alcanzar la llamada Gestión del Riesgo Reputacional Efectivo.

Entre las herramientas más destacadas, los expertos en la administración y gestión del riesgo reputacional, deberían considerar aquellas señaladas en la siguiente tabla:

#### Kit de herramientas para la gestión del riesgo reputacional: ejemplos

1. Evaluación y monitorización
2. Recursos especializados
3. Estrategia funcional cruzada
4. Integración de vanguardia
5. Integración de RRPP y comunicaciones
6. Políticas y líneas maestras claras
7. Resolución de problemas / Cultura de la expresión de opiniones
8. Integración de planes de gestión de crisis

Fuente: Bonime-Blanc, *Manual de riesgo reputacional*, capítulo 5

## Conclusión

Es evidente que en la "Era de la hipertransparencia" no existe lugar al que huir, ni sitio donde esconderse. Pero, ¿por qué debería existir? Las empresas y otras organizaciones tienen accionistas y, por ende, responsabilidades con ellos —sean éstas financieras, operacionales o reputacionales—.

El arte y ciencia de la gestión del riesgo reputacional no ha hecho sino comenzar, pero ya es reconocido como un factor crítico y necesario para alcanzar una estrategia firme y sostenible,

tanto en la gestión empresarial, como en la gestión organizacional general —sin importar si hablamos de una corporación, de una ONG, de un agencia gubernamental o una universidad—.

Las habilidades necesarias para gestionar con éxito el riesgo reputacional en este siglo son las mismas para alcanzar el éxito en general hoy en día: una mentalidad de gestión abierta, una estrategia multifuncional y multidisciplinar para resolver problemas, y contar con un buen equipo de expertos, internos y externos, que ayuden a afinar y ejecutar una estrategia exitosa.

Y, por supuesto, es crucial la monitorización de los potenciales riesgos reputacionales, a través de todas aquellas herramientas que permiten una escucha activa y permanente de aquello que se dice en las redes sociales.

En el mundo actual, los riesgos reputacionales tienden a ser desencadenados y amplificados *online*, más que en cualquier otro entorno comunicacional.

En conclusión, y por encima de todo, una exitosa estrategia de gestión del riesgo reputacional dependerá del más excepcional de todos los atributos: un gran liderazgo y una gran cultura organizacional<sup>33</sup>.

---

33 Los autores desean expresar su gratitud a Beatriz Herranz de LLORENTE & CUENCA por su valiosa ayuda emprendiendo la investigación y edición necesarias para hacer posible este ensayo.

## **La identificación temprana de tendencias de opinión en redes sociales, clave en la gestión de crisis**

Arturo Pinedo

Socio y Director General para España y Portugal  
en LLORENTE & CUENCA

Luis González

Director en LLORENTE & CUENCA Chile

Uno de los principales retos a los que nos enfrentamos los profesionales de la comunicación, en la actualidad, es la creciente dificultad de gestionar crisis de reputación corporativa. Los medios digitales y las redes sociales son los principales responsables de este cambio, ya que, por un lado, han aumentado exponencialmente la visibilidad de los riesgos que puede sufrir una organización y, por otro, han amplificado la magnitud de cualquier incidencia, haciendo que el prestigio empresarial que ha costado años forjar, pueda tambalearse en solo minutos. Veamos un ejemplo práctico.

### **¿Qué ha cambiado en los últimos años?**

Es el año 2000 y todavía no existen Facebook, ni Twitter ni LinkedIn. Estalla una crisis: un sindicato acusa a la empresa, en rueda de prensa, de practicar un ERE (Expediente Regulador

de Empleo) encubierto de cientos de trabajadores. Se activan todos los protocolos de comunicación y tras las oportunas explicaciones, solo unos pocos medios divulgan la noticia, con el mínimo tiempo o espacio informativo, e incluyendo siempre la versión de la empresa. No hay repercusiones importantes y la crisis queda desactivada.

Es el año 2014 y millones de personas en todo el mundo interactúan en Facebook (+1.150), Twitter (+500) y LinkedIn (+238). Detectamos un riesgo y mes a mes crecen los comentarios críticos con las condiciones laborales de la compañía en las redes sociales. No son mayoritarios, pero ganan influencia poco a poco.

*Incidencia.* Un día, el líder de una organización de trabajadores comparte este mensaje en su perfil de Twitter: #EREencubierto Nuevo despido en la Compañía, y ya van 500 este año. No más destrucción de empleo.

*Alerta.* Cientos de sus miles de seguidores empiezan a responder y reenviar su comentario. Periodistas y activistas influyentes participan en la conversación. Hay quien enlaza noticias publicadas años atrás para reforzar sus argumentos y no falta quien trata de involucrar en la polémica a políticos con presencia en esta red.

La alerta se prolonga durante varias horas, pero no va a más. Como apareció, desapareció sin dejar rastro de noticias ni posts sobre el asunto. No ha sido necesario intervenir, más allá de responder a algún usuario en los canales propios de la empresa con un mensaje genérico de confianza, enlazando con las políticas laborales publicadas en la web. Una alerta más.

*Crisis.* Ese fin de semana un periódico publica un reportaje sobre las condiciones de trabajo de la Compañía. Se activa el protocolo de crisis. Lluven por teléfono, por correo electrónico y por las redes sociales las peticiones de respuesta de medios, organizaciones y particulares. Lluve sobre mojado.



Lección aprendida: las redes sociales pueden ser un excelente monitor de riesgos de reputación, que, si sabemos escuchar, puede ayudarnos a prevenir y preparar posibles crisis de comunicación.

## **Nuevo entorno, diferentes características, nuevos retos**

Durante estos 14 años se ha producido un cambio tecnológico importante, que irá en aumento en los próximos años movido por la expansión de las tecnologías móviles. Este nuevo panorama está transformando el modelo de comunicación social. Por suerte, durante los últimos años, hemos aprendido a distinguir las características más destacadas de este nuevo entorno:

- La irrupción de los medios y redes sociales de Internet ha aumentado los riesgos reputacionales de las compañías, y ha incrementado la dificultad de gestionar crisis de comunicación.

Lo que hacen las redes, sobre todo, es amplificar la dimensión de las crisis al hacer visibles a los periodistas, políticos y otros líderes de opinión las reacciones de los públicos. Algo que antes quedaba restringido a una conversación privada, ahora adquiere dimensión pública. Algo que antes quedaba relegado, como mucho, a aparecer de forma puntual en un periódico o en un telediario —tema que pasaba al olvido al día siguiente—, ahora se mantiene dilatado en el tiempo gracias a las versiones digitales de los medios de comunicación, abiertos todos ellos a que sus contenidos sean compartidos por sus lectores a través de las diferentes redes sociales, facilitando la viralización de los contenidos.

Por si fuera poco, a esto hay que sumar el potencial de los buscadores (Google, Yahoo, etc.), que facilitan que todo individuo pueda encontrar información, cualquiera que sea su naturaleza, a golpe de clic. Es el fenómeno que se denomina como 'huella

digital' y que afecta especialmente a las crisis de comunicación *online*. El rastro de noticias o eventos críticos del pasado continúa accesible a través de los buscadores, y puede servir como argumento para usuarios hostiles. Por eso, una vez pasada la crisis, conviene generar contenidos que ayuden a contrarrestar esa huella negativa.

- Las redes sociales también se han convertido en un excelente monitor de alerta temprana: las crisis no explotan de forma imprevista en Internet.

No todo es negativo. Al contrario de la creencia popular, la mayoría de las crisis no explotan de forma imprevista en Internet. En la escucha cualificada de la conversación en la Red se detectan con frecuencia incidencias o alertas que ayudan a los responsables de comunicación a realizar trabajos de prevención (argumentarios, contenidos específicos, etc.) que, de otra forma, no serían posibles.

- Hemos pasado de la comunicación de masas a las masas de comunicadores. El individuo es ahora el principal actor de la comunicación pública gracias a los medios sociales de Internet.

El individuo nunca ha tenido tanta capacidad de influencia, virtual y real, y puede interactuar con líderes de opinión presentes en la Red. Desde el punto de vista de la comunicación de crisis, este cambio en el paradigma comunicacional implica la necesidad de toda empresa de escuchar la voz de los individuos, ya que estos se erigen, con más fuerza que nunca, como principal público a tener en cuenta a la hora de gestionar la reputación corporativa de toda organización. En la medida en la que los individuos se expresan con libertad a través de las redes sociales, se hace imprescindible escucharles e, incluso, interactuar con ellos. De esta forma, las redes sociales, además

de un monitor muy eficiente, son también un termómetro para medir nuestra reputación.

- La experiencia nos ha enseñado que no existe fórmula matemática para calcular una crisis, pero sí que la mejor forma de evitarla o minimizarla es trabajar en prevención de riesgos. Para evaluar si realmente estamos ante una crisis es necesario un seguimiento exhaustivo, en tiempo real, de cada una de las incidencias y alertas detectadas, contando con información histórica que nos proporcione referencias relevantes.

Todos los días detectamos incidencias; algunas de estas incidencias, muy pocas, llegan realmente a convertirse en alertas; y, muchas menos de estas alertas, llegan a la categoría de crisis. Existen, sin embargo, dos factores que realmente nos indican que estamos en crisis. Por un lado, la persistencia en el tiempo de la conversación crítica en redes sociales, con niveles de notoriedad por encima del promedio habitual acerca de una marca, compañía, institución, etc. Por otro, la transferencia de esa conversación de una comunidad *online* a otras, a través de personas influyentes que actúan como conectores de grupos de interés diferentes. En otras palabras, cuando el volumen de conversación sobre un tema es superior al habitual durante un periodo largo y cuando las personas que están compartiendo contenidos pertenecen a distintas comunidades de interés (medioambiente y economía o activistas laborales y clientes, por ejemplo), podemos hablar de crisis.

La mejor manera de minimizar o contrarrestar una crisis de comunicación en Internet es trabajar en prevención. El primer paso consiste en disponer previamente de contenidos con identidad humana, historias reales, creíbles, y datos visibles que generen, al menos, el beneficio de la duda para la compañía. La mejor solución son los formatos multimedia y compartir la información a través de los canales corporativos de la empresa.

El trabajo previo en pro del buen gobierno y la transparencia informativa, creando y mejorando los activos *online* de los que dispone una compañía para convertirlos en soporte básico de los contenidos, será muy útil para gestionar una crisis de comunicación si esta llegara a estallar.

## **Salto cualitativo en la detección temprana de alertas: de la escucha activa a la escucha de tendencias**

De todo lo que hemos aprendido de este nuevo entorno, probablemente lo más importante sea el hecho de que la mayoría de las crisis no explotan de forma imprevista en Internet. Por ello, para poder conseguir prevenirlas, o al menos minimizar su impacto, es importante que las empresas cuenten con un sistema de monitorización que sea capaz de detectar los potenciales riesgos que podrían afectar a su reputación.

La escucha activa de redes sociales es una práctica extendida en compañías líderes que ya son conscientes de los riesgos que entraña la Red y de la necesidad de monitorizarla. Pero la experiencia nos muestra que, para un control más férreo de las alertas que entrañan riesgos, es necesario ir más allá de la escucha tradicional para llegar a un monitor de identificación de tendencias de riesgos. Un buen monitor de riesgos *online* tiene por objetivo clasificar y ordenar los comportamientos corporativos (hitos) que más probabilidad presentan de generar impactos favorables, lo que denominaríamos oportunidades, o desfavorables, que serían las amenazas para la reputación de la empresa. Esto posibilita, de un vistazo, ser consciente de la situación reputacional en la que una compañía se encuentra. Pero va más allá: un monitor de riesgos *online* debe ofrecer, como verdadero valor añadido, la detección y el análisis de la evolución que siguen esos riesgos y esas oportunidades en el tiempo, facilitando la labor de pre-

vención de riesgos de comunicación en tanto en cuanto permite identificar las tendencias.

Las organizaciones más avanzadas empiezan a ser conscientes del potencial que tienen las herramientas que identifican tendencias de riesgos en Internet y cómo estas ayudan a los directivos de las compañías a priorizar recursos para la prevención y preparación ante posibles crisis de comunicación.

### *Características que debería tener un buen monitor de riesgos online*

El análisis que se debería realizar en un monitor de riesgos *online* se basa en el concepto de riesgo reputacional a través de las expresiones publicadas en Twitter (*tweets*) sobre una determinada empresa o directivo en un periodo y localización geográfica concreta. Se considera un *tweet* como una expresión de los grupos de interés de la empresa sobre sus comportamientos corporativos, que transmiten impactos a favor o en contra de la misma.

¿Por qué Twitter? La respuesta es sencilla:

- Por su accesibilidad. Es una fuente abierta que permite el acceso al archivo histórico de los *tweets* publicados en todo el mundo por sus miles de millones de usuarios a través de proveedores cualificados, que ofrecen también índices de relevancia e influencia.
- Por su influencia. Se trata de la principal red social en la que suelen participar, en mayor medida, los actores que consideramos influyentes en la comunicación pública.
- Por su actualidad. Twitter es la red social de tiempo real por excelencia, donde más se suele compartir informaciones (eventos y sucesos) relativas al comportamiento de las empresas.

- Por su conectividad. Debido a la limitación de los 140 caracteres, Twitter invita a enlazar a otros contenidos (noticias en medios, post en blogs,...), convirtiéndose en un auténtico *hub* de Internet.

El análisis de la información recopilada en Twitter se debería llevar a cabo a través de una metodología, en la que se incluyan, por lo menos, estos tres pasos principales:

1. Clasificación. Las menciones extraídas de Twitter, se deben analizar de forma manual —cientos de *tweets*—, y deben clasificarse en categorías según los comportamientos corporativos a los que se refieren; y también, por los grupos de interés que las comparten. Para definir las categorías en las que basarse, las normas y guías internacionales como la ISO 26000 o el GRI 4 son las idóneas.  
Por ejemplo, en el caso que se ha tomado como ejemplo para desarrollar este artículo, la categoría sería 'trabajo'; el comportamiento corporativo podría ser 'despidos' o 'condiciones laborales'; y el *stakeholder* 'activista'.
2. Medición. Para medir el impacto favorable o desfavorable de las expresiones analizadas, se debe construir un índice de probabilidad de amenaza u oportunidad, basado en las siguientes dimensiones:
  - Valencia: significado negativo, positivo o indefinido de la expresión.
  - Notoriedad: nivel de protagonismo de un determinado evento o hito en la conversación.
  - Influencia: grado de participación de usuarios influyentes.
  - Grupos: escala de implicación de diferentes *stakeholders*.
  - Persistencia: continuidad de las expresiones sobre un determinado evento durante un periodo.

3. Ordenación. Como referencia para valorar las expresiones en término de reputación, se debe definir, además, un índice de relevancia que se debe aplicar a las categorías de eventos, a partir de matrices de materialidad, mapas de riesgos o de otros instrumentos de evaluación que proporcionan las compañías.

Como conclusión, tenemos claro que las crisis de comunicación siempre han existido, existen y existirán. Lo que cambia en cada momento es el entorno de la comunicación. En este nuevo contexto, los medios digitales y las redes sociales son los principales protagonistas porque en ellos surgen muchas de las crisis, y cuando estas estallan, hacen que aumente la dificultad para gestionarlas. Pero, por otro lado, las redes funcionan como un gran aliado para detectarlas de forma temprana. De hecho, la Red se ha convertido, hoy en día, en la mejor aliada para prevenir las crisis. Por ello, un buen monitor de riesgos *online* permite analizar la conversación para detectar las tendencias que siguen los riesgos y así poner el foco de atención en aquellos que más preocupan, lo que ayuda a reducir el impacto en la reputación de una compañía si la crisis llegara a producirse.





## La directiva Seveso III y su impacto en la comunicación de riesgos y de emergencias

Luis Serrano

Coordinador del gabinete de prensa de Madrid 112 y del Servicio de Información de Emergencias 112 de la Comunidad de Madrid

Arturo Pinedo

Socio y Director General para España y Portugal en LLORENTE & CUENCA

La próxima entrada en vigor de la directiva europea Seveso III, 2012/18/UE, el 1 de junio de 2015, relativa al control de los riesgos inherentes a los accidentes graves, amplía el número de empresas españolas afectadas y que están obligadas a comunicar sus riesgos a la población con ayuda de las autoridades. Esta Directiva tendrá sin duda un impacto en las políticas de comunicación tanto de las empresas afectadas como de las administraciones públicas, protección civil y gobiernos autonómicos. Es momento de revisar y adecuar las políticas de comunicación a las nuevas exigencias de la Directiva UE.

La directiva Seveso III incluye como obligación la adaptación a los requerimientos del Convenio de Aarhus, considerado el instrumento jurídico más importante sobre acceso a la información, participación del público en la toma de decisiones y acceso a la justicia en materia de medioambiente. Actualmente el Conve-

nio se aplica en toda la Unión Europea así como a las propias instituciones de la UE.

Europa, además de aumentar las exigencias legales, está impulsando también la necesidad de mejorar la comunicación de riesgos a la población en un momento en que la percepción de aquellos ha aumentado entre los ciudadanos. Es evidente que se desconfía de la actuación de numerosas industrias y, sobre todo, de la capacidad de las autoridades y reguladores para controlarlas y hacer cumplir la legislación, y que de esto tiene buena culpa el bajo cumplimiento, como señalan algunos expertos, de la directiva Seveso II. Para la ciudadanía, el derecho a saber, se ha convertido en un principio democrático por el que seguir luchando: "La participación en la vida social y política es el resultado de una información adecuada y la falta de información de interés general o colectiva es una mutilación cívica" (L. Machado, citado en Wenderley, 2008:3). Las nuevas exigencias en materia de información que impone Seveso III harán que el potencial de debate, controversia y presión sobre la industria sea mayor que nunca, con su correspondiente reflejo en el juego político local así como en los medios de comunicación y redes sociales.

En efecto, Seveso III especifica que el público interesado debe tener la oportunidad de participar en los procedimientos de toma de decisiones en materia medioambiental. En definitiva, permite a los ciudadanos tomar parte en las decisiones sobre las actividades industriales y su impacto en la salud y el medioambiente en una fase temprana y cuando las opciones aún están abiertas.

Como consecuencia, las empresas afectadas estarán obligadas a revisar y poner al día su estrategia de comunicación para el abordaje tanto de los riesgos asociados a su actividad como para la gestión de situaciones de emergencia en colaboración con las autoridades, las cuales a su vez tendrán también que mejorar su grado de preparación y su capacidad de comunicación.

En una primera aproximación, puede afirmarse que las grandes empresas en general parecen preparadas y dispuestas al diálogo que supone la comunicación de riesgos que exige Seveso III. Pero también por experiencia sabemos que un alto porcentaje de las empresas no lo están y que son altamente cautas ante la idea de abrir su comunicación. Sin embargo, los riesgos de no adaptarse pueden ser severos, llegando incluso a la pérdida de la licencia para operar. En cuanto a las administraciones públicas, la percepción es que solo unas pocas están verdaderamente preparadas en comunicación de riesgos y situaciones de crisis, especialmente a nivel municipal. Quedan todavía muchos alcaldes que desconocen la responsabilidad de protección civil de su ayuntamiento.

### **Planes de comunicación de riesgos**

Esta nueva Directiva, si no se maneja profesionalmente, constituye un factor de riesgo comunicacional importante que aumenta la posibilidad de una exposición negativa, tanto en medios como en las redes sociales, de los actores principales. También obliga a ser más transparentes y, por tanto, a estar más expuestos a debates y controversias sobre salud y medioambiente. De lo que no hay duda es que hace más vulnerable a aquellas organizaciones, públicas o privadas, que, por no estar bien preparadas, se ven obligadas a improvisar.

Pero Seveso III también es, para las empresas y administraciones públicas afectadas, una oportunidad para actualizar sus políticas de comunicación, adaptarlas y prepararse para una nueva etapa en sus relaciones con el entorno. En este sentido, es esencial organizar adecuadamente la estrategia de gestión de riesgos y los procedimientos, lo que pasaría por:

- Investigación. Conocer la visión de los responsables de la organización, de la administración, de los actuantes y de las asociaciones ciudadanas, ante las potenciales situaciones de crisis. Sus conocimientos de gestión, sus opiniones sobre la preparación y adecuación de la estructura actual y sus propuestas de cambio y desarrollo.
- Análisis y revisión de procedimientos, webs, planes y materiales de comunicación de riesgos y emergencias. Se trata de controlar la eficacia de los mensajes, procedimientos y medios existentes, descubriendo cualquier desviación que pueda afectar la correcta percepción de control de riesgos y transparencia informativa.
- Planes de comunicación de riesgos, con todos sus *stakeholders* o grupos de interés, integrando las más modernas técnicas que ya han probado su eficacia, en España y en otros países.
- Programa de formación en comunicación de crisis, riesgos y emergencias públicas. Implicar a todos los miembros de la organización a través de una puesta en común de los resultados de la investigación para su discusión, para obtener su compromiso y para hacer propuestas de mejora.

## Comunicación en emergencias

Hace más de un cuarto de siglo fue acuñado el término Sociedad del Riesgo<sup>34</sup>, a raíz de los accidentes de Seveso y Chernobyl. A partir de esa época es cada vez mayor el interés por la gestión de la información en las emergencias y catástrofes y también por la comunicación de la crisis en las que éstas pueden derivar. No son pocas las tragedias vividas en nuestra sociedad en las que, lamentablemente, la confusión entre ambos conceptos (comu-

---

34 Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo global*. Madrid. Siglo XXI, 2002.

nicación de catástrofes o comunicación de crisis) ha provocado resultados desastrosos. Especialmente para la organización que no ha sido capaz de diferenciarlos adecuadamente.

Desenvolverse con soltura en este campo tendrá como resultado gestiones eficaces en la comunicación de catástrofes como ocurrió en Madrid en los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004. No hacerlo supone auténticas situaciones de caos y colapso informativo como lo acaecido el 20 de agosto de 2008 en el accidente aéreo que sufrió la compañía Spanair en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

La llegada de las redes sociales, y el incremento de la viralidad de los bulos y rumores, implican un desafío de proporciones colosales en escenarios como el que plantea una catástrofe de tipo industrial. Prevenir su concurrencia, y paliar las consecuencias de una catástrofe en un establecimiento industrial, es el objetivo de Seveso III, la normativa que modificó en 2012 lo dispuesto hasta entonces y que supone nuevos retos en materia de comunicación.

Alcanzar estas metas se nos antoja aún más difícil teniendo en cuenta que la aplicación de la normativa Seveso ha sido, por lo general, muy deficiente en materia de comunicación a la población y a la propia administración.

Cuando los Centros de emergencia 112 reciben la llamada de alerta, ya sea por un incendio, explosión o escape de una sustancia tóxica en una industria, se enfrentan a un enorme reto en la recogida de información.

Por lo general, el comunicante no es capaz de facilitar de forma adecuada los datos esenciales de la industria salvo dónde se encuentra y la actividad general a la que se dedica. La situación se complica si hablamos de industrias de nivel inferior que no precisan de un Plan de Emergencia Exterior (PEE).

Cuando los servicios de bomberos y los sanitarios acuden al lugar lo hacen sometidos a un elevado estrés ante la falta de datos concretos de los riesgos a los que se van a enfrentar. Lo habitual es llegar al siniestro sin saber cuáles son las sustancias que puede contener la industria, en qué cantidades, dónde están localizadas y cuál es su plan de emergencia.

En no pocas ocasiones es difícil localizar a alguien de la empresa que posea información certera para despejar estas incógnitas. Esta situación se agrava cuando se accede al interior de la instalación en busca del Plan de Emergencia Interior y este, o no se encuentra, o está completamente desactualizado. En estos casos los servicios de emergencia deben tirar de sus conocimientos y alta cualificación para diseñar su plan de intervención sin casi información.

Por lo tanto, acudir a un siniestro en este tipo de instalaciones se convierte en algo así como una ruleta rusa a la que se suma, en no pocas ocasiones, la falta de presión de los hidrantes en el polígono industrial de turno.

Esta situación se aminora de forma notable en las industrias de nivel superior que cuentan con una PEE. La obligación de la administración de controlarlas de cerca supone mayores garantías a la hora de conocer los riesgos latentes y la forma de enfrentarse a los mismos. De hecho, los servicios de emergencia habitualmente realizan inspecciones y visitas para conocer de cerca las instalaciones.

## **Información a la población y a los empleados**

Pese a que la administración conoce los riesgos existentes en las industrias de nivel superior, es muy común que no se realicen simulacros en los que se implique a los vecinos. No es, desde luego, el caso de algunas comunidades autónomas como Cataluña o

Euskadi donde es habitual la realización de los mismos (al menos con la supervisión de la alarma con sirenas).

Sin embargo, y por lo general, existe un desconocimiento por parte de los vecinos de los riesgos existentes y las medidas de autoprotección que deben realizar en caso de un incidente. Una cuestión lo suficientemente grave que debería tomarse en serio por parte de todos (industria y administración).

Y en esa labor divulgativa debería incluirse también, como establece la normativa, a los empleados de la industria. Conocer los riesgos y saber actuar en caso de algún problema aminora los peligros y servirá de gran ayuda a los intervinientes al contar con personal de enlace que les permitirá resolver cualquier duda.

## Conclusiones

La nueva directiva aprobada en 2012 obliga a las industrias y a la administración a facilitar información a la población sobre los riesgos y sobre las medidas de protección. La novedad es que exige que esta se encuentre también disponible en formato electrónico.

Parece razonable teniendo en cuenta la alta penetración de Internet (más de la mitad de los españoles usa Internet a diario<sup>35</sup> Y también se justifica en el aumento del número de dispositivos móviles (el 69,9% de los usuarios de Internet declara haber utilizado algún dispositivo móvil en los tres últimos meses para acceder a información en la Red. De hecho, la banda ancha móvil supera ya el 60%<sup>36</sup>. Respecto al uso de las redes sociales, el 64,1% de los usuarios de Internet participa en redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti. De hecho, según un informe de la Cruz Roja Americana, realizado en 2011, el 80% de los en-

---

35 *La Sociedad de la información en España 2013*. Fundación Telefónica. Pág 36.

36 *La Sociedad de la información en España 2013*. Fundación Telefónica. Pág 41.

cuestados espera que la administración informe de emergencias en redes sociales.

Según Seveso III, se debe informar sobre la actividad industrial, las sustancias que alberga, sus cantidades, sus riesgos y su plan de emergencia. Y en el caso de las industrias de nivel superior, también hay que ofrecer datos del PEE. Toda esta información hay que seguir haciéndola accesible de forma analógica a vecinos y establecimientos de uso público. Y por supuesto, ahora, en formato electrónico.

En resumen, una empresa o una administración pública preparada, proyecta una imagen de confianza, responsabilidad social y transparencia. Este es el verdadero objetivo de toda comunicación de riesgos y emergencias. Por eso ha llegado el momento de revisar y adecuar las políticas de comunicación a las nuevas exigencias de la Directiva UE Seveso III y a las nuevas exigencias éticas y sociales imprescindibles para una buena reputación. Y la confianza para seguir operando.



## **REPUTACIÓN Y EMPLEADOS**



# De la comunicación interna al employer branding

Almudena Rodríguez

Presidenta en The People Brand Institute

Sarah Harmon

Directora de LinkedIn España y Portugal

Luis Miguel Peña

Director Senior en LLORENTE & CUENCA España

Inés Seisdedos

Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA España

Guillermo Arias

Gerente de Clientes Corporativos en LinkedIn

## Introducción

“La auténtica crisis de España es el vacío de liderazgo”. Así titulaba *The New York Times* un reciente artículo elaborado por el periodista Raphael Minder, en el que se analizaba la pérdida de credibilidad por parte de la clase política. Una situación que también ha trascendido al ámbito empresarial porque, más allá de la crisis financiera, durante estos últimos seis años hemos asistido a cambios en las compañías que no solo han sido es-

tructurales u organizativos, sino también sociales, traspasando el ámbito profesional para calar en el personal, el que tiene que ver con la relación empresa-empleados.

Ahora que las perspectivas económicas comienzan a ser positivas, es esperable que el mercado laboral se reactive de manera inmediata, avivando las aspiraciones de los profesionales mejor cualificados y valorados, que durante más de un lustro han asistido, en mayor o menor medida, a una ralentización de sus carreras. Para las empresas esto supone un reto crucial: es el momento de movilizarse para no perder ese talento que durante los años más difíciles les ha supuesto una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Pero, ¿están verdaderamente preparadas para afrontar este desafío? Asumiendo que la seguridad financiera, la innovación y la visión comercial son elementos imprescindibles en todo plan de negocio, también lo es disponer del talento necesario en el lugar necesario y con la formación y experiencia necesarias para asegurar la sostenibilidad de las empresas. Y de la misma manera, si no se planifica la gestión y selección de talento a largo plazo, inevitablemente acarreará un impacto en los resultados porque no habrá quien lleve adelante los objetivos. Este razonamiento adquiere especial relevancia en un futuro en el que el dramático descenso de la demografía, la globalización y el cambio de valores y expectativas de las nuevas generaciones va a poner en peligro el disponer del talento en la forma en la que estábamos acostumbrados y debemos iniciar ya las acciones para adaptarnos a esa realidad.

La realidad es que comprometer (no solo retener) a los mejores depende de muchos factores, pero entre todos ellos destaca el vínculo emocional, el que nos recuerda que todo lo que tiene que ver con los empleados nos lleva al plano de las relaciones sociales y personales. Porque, al fin y al cabo, para que un empleado sea

un verdadero prescriptor de su compañía, antes debe haberse sentido identificado con ella en lo profesional, pero también en lo personal. Y es ahí donde entra en juego el valor de la marca, los atributos por los que a una compañía se la percibe como un buen lugar para trabajar.

Hablamos, por tanto, de *employer branding*, un área que no es nueva, pues en el mundo anglosajón la marca empleadora es un concepto que lleva décadas presente como palanca transversal a toda la organización. Ahora, ante este nuevo entorno empresarial y social, se postula como el término referente para definir el área de trabajo que tiene que ver con la comunicación de una empresa con sus empleados y todo lo que engloba la selección y la gestión del talento. Porque al igual que Comunicación y Recursos Humanos, *employer branding* es una herramienta al servicio del negocio, orientada a aportar resultados tangibles.

En España ya existe una sensibilización hacia las diferentes vertientes del *employer branding*, como se constató en un reciente encuentro organizado por LLORENTE & CUENCA y LinkedIn con responsables de Comunicación y Recursos Humanos de las principales empresas del país, y que fue moderado por Almudena Rodríguez Tarodo, experta en marca y talento. Sin embargo, este encuentro reveló que aún existen ciertas dudas dentro del mundo empresarial que llevan a cuestionarse la necesidad de instaurar una función o departamento dentro de las compañías que se dedique a esta disciplina, para qué fines y de qué manera. Las respuestas a estas cuestiones se resumen a continuación, fruto del debate y de los puntos de consenso que se alcanzaron.

### **¿Por qué acometer un proyecto de employer branding?**

A primera vista, existen tres tipos de beneficios directos implícitos en todo proyecto de *employer branding*: facilita las técnicas de

selección, contribuye a retener y comprometer a los mejores profesionales y ayuda a atraer a otros potencialmente interesantes para una compañía. En términos de imagen y reputación, este tipo de beneficios por sí solos justificarían su puesta en marcha, teniendo en cuenta, además, que está demostrado que implican una reducción de costes, especialmente para el departamento de Recursos Humanos.

Pero desde una perspectiva de negocio, encontramos otras ventajas que evidencian la necesidad, más que la justificación, de emprender este tipo de iniciativas:

- Mejora de la productividad y de la eficiencia, debido a un mayor compromiso de las personas con su puesto de trabajo.
- Mayor satisfacción de los clientes, derivada de la propia imagen positiva que los empleados trasladan de su compañía.
- Protección del negocio, por cuanto los propios empleados pueden también convertirse en defensores de la marca ante una crisis.
- Mejora de la marca y de la reputación de una compañía a nivel general, por la suma de todas las ventajas mencionadas.

Puesto que todos estos beneficios son generales y podrían ser relevantes para cualquier organización, no debemos olvidar que los proyectos de *employer branding* pueden incluir otro tipo de fines, ajustados a la necesidad de cada compañía, como fomentar un cambio de cultura, facilitar la integración de dos compañías a nivel interno, etc.

## **¿Quién debe asumir el liderazgo de un proyecto de este tipo?**

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de iniciativas deben ser transversales a toda la organización. Pero son las áreas de Comunicación y Recursos Humanos quienes deben liderar

conjuntamente estos proyectos, precisamente por el carácter tanto interno como externo que revisten. Eso no impide la participación y la colaboración de otras como Marketing, Asesoría Jurídica, Tecnologías de la Información, etc., que deben aportar su visión para la correcta planificación e implantación del proyecto.

Un proyecto de *employer branding* requiere de una visión global para realmente lograr que sea una herramienta con un impacto positivo tanto para el negocio como para la reputación de una compañía.

### ¿Por qué involucrar a la alta dirección?

Los proyectos de *employer branding* solo toman envergadura suficiente cuando forman parte de otros cambios sustanciales (problemas u oportunidades estratégicas) de una organización. Es decir, para que culminen exitosamente es necesario que sean asimilados desde la alta dirección para que realmente contribuyan a las necesidades del plan estratégico en vigor. En palabras de Simon Barrow, un proyecto de *employer branding* no es la mera compra de algo tangible como maquinaria o una patente, sino que "requiere de liderazgo, compromiso y coraje para hacer frente a las resistencias internas que puedan surgir". Y solo la alta dirección reúne al completo estos requisitos.

Pero además de su impulso, nada es más creíble para un empleado que ver a los directivos de su compañía convencidos de un proyecto y apoyándolo desde el principio, precisamente porque la comunicación ha dejado de ser un mix de canales y contenidos para convertirse en una conversación entre personas. Esto que es válido tanto para una iniciativa de *employer branding* como para cualquier otra, es en el primer caso más primordial que nunca, puesto que el propio presidente de una compañía puede ser la herramienta de atracción y retención de

talento más potente cuando entabla relación y conversación directa con otra persona.

En resumen, conseguir el apoyo de un Comité de Dirección es básico, pero más lo es su entusiasmo por transformar esta idea en algo real y "salir de los despachos" para hablar con las personas de su organización.

### **¿Qué factores clave hay que tener en cuenta una vez tomada la decisión?**

Sin olvidar las peculiaridades que cada compañía reviste, todo proyecto de *employer branding* lleva implícito un componente emocional, similar al que generan otros de áreas como Marketing o Consumer Engagement. Para lograr ese vínculo emocional que lleva a establecer un compromiso mutuo entre la empresa y el empleado, es necesario definir un racional sólido que sea percibido como coherente y creíble para los empleados y potenciales empleados, así como para el resto de públicos de interés de la empresa. Es decir, el foco debe ser externo y global, en vez de interno y local.

Asimismo, las herramientas de comunicación 2.0 han proporcionado múltiples maneras de incrementar la interacción entre las personas de una empresa y, sobre todo, de animar a la participación y a la colaboración. La visibilidad que herramientas como las intranets colaborativas o los blogs corporativos facilitan a cualquier persona, ocupe el puesto que ocupe, son claves en proyectos de *employer branding*. Pero no debemos obviar el potencial de la comunicación interpersonal. Que el mensaje a trasladar sea consistente es tan importante como que se reciba en persona y por parte del equipo directivo, al menos en la primera presentación y explicación de un proyecto.



Y, por último, es preciso activar motores internos o *brand ambassadors* que actúen como catalizadores del proyecto sobre el resto de sus compañeros, además de proporcionar *feedback* cualificado sobre las distintas iniciativas que se implementen. Estos empleados, más afines a la compañía, son fundamentales para garantizar el éxito de un proyecto y realizar un seguimiento del mismo de manera continuada. Además, constituyen el recurso de promoción y protección, tanto interna como externa, más efectivo en términos de gestión de la reputación corporativa.

### **¿Cómo medir los beneficios de este tipo de proyectos?**

Tradicionalmente, las encuestas de clima laboral han estado orientadas a conocer el grado de satisfacción de los empleados en muy diversos ámbitos, sin otorgar la suficiente relevancia a la comunicación interna. Si el concepto "satisfacción" ya resulta ambiguo cuando se evalúan aspectos generales, en el campo del *employer branding* lo es más por cuanto el sentimiento de pertenencia a una compañía y las razones por las que un empleado se convierte en prescriptor de la misma pueden variar completamente de unas personas a otras. Precisamente, por el alto componente emocional que la relación empresa-empleado conlleva.

Aun así, es posible medir un proyecto de *employer branding* (a pesar de ser intangible a priori) siempre que los parámetros a considerar se enfoquen en determinar el nivel de compromiso o *engagement* de los empleados. Sin embargo, es necesario precisar que *engagement* es una variable relativamente temporal, cambiante y modulable, mientras que el compromiso se extiende a largo plazo, como un lazo de unión entre el empleado y su compañía resistente pero, a la vez, muy exigente.

En este sentido, existen una serie de atributos para medir el grado de compromiso del empleado, adaptables a cualquier

compañía. Entre ellos, la remuneración, la estabilidad, la ética empresarial, el desarrollo profesional, etc. Pero el *súmmum* es, sin duda, la prescripción, el porcentaje de empleados que recomendaría su empresa como buen lugar para trabajar. No hay otra prueba más fehaciente del éxito de un proyecto de *employer branding* que esta, porque al fin y al cabo, en esa recomendación van implícitos todos los parámetros emocionales y materiales que la relación empresa-empleado abarca.

### **La importancia de medir antes. Propuesta de valor al empleado**

Según se ha visto, la efectividad de una acción de *employer branding* está altamente influida por la capacidad de medir los resultados de la misma. Este efecto se incrementa notablemente si la empresa cuenta con una medición previa de lo que los empleados valoran más en cada circunstancia. De esta manera, las empresas pueden adecuar su propuesta de valor, enfatizando las áreas más valoradas por el empleado.

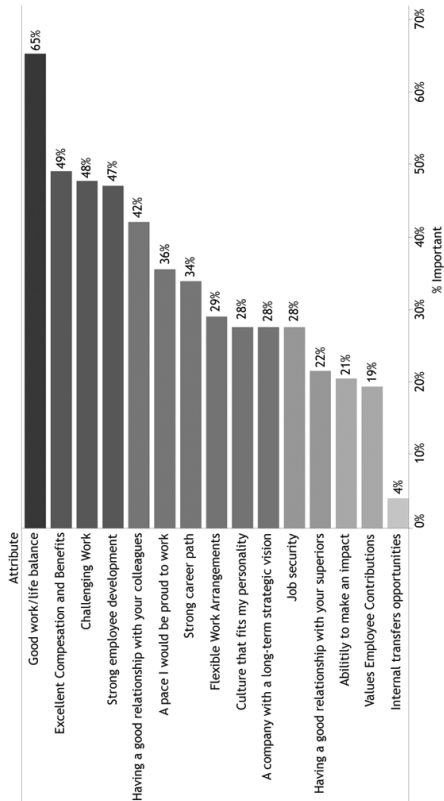
Trabajando en esa línea, en 2013 LinkedIn realizó una encuesta mundial entre sus miembros para descubrir qué era lo que más valoraban a la hora de considerar un empleo. De esa encuesta se desprenden resultados diversos según los países, función, experiencia y sector de los profesionales encuestados. En las siguientes gráficas se muestran los datos para España y el conjunto de los países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Honduras) respectivamente.

Del ejemplo se infiere que en España se demanda que la empresa enfoque sus mejoras en la conciliación de la vida laboral y personal, mientras que en Latinoamérica sería más apropiado hacer énfasis en el paquete de compensación y beneficios.

## Encuesta: Propuesta de valor al empleado. LinkedIn 2013

España

### WHAT IS IMPORTANT TO CANDIDATES WHEN CONSIDERING A JOB?

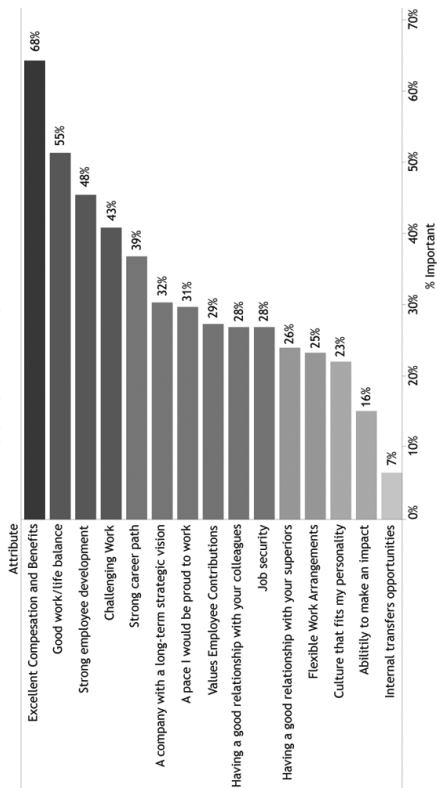


Sample Size: 12.484

## Encuesta: Propuesta de valor al empleado. LinkedIn 2013

Latinoamérica

### WHAT IS IMPORTANT TO CANDIDATES WHEN CONSIDERING A JOB?



Sample Size: 69,525

Para obtener una valoración global positiva por parte de los empleados es importante enfocarse en aquellas áreas que gozan de mayor ponderación en su escala de valores. De lo contrario se podría caer en el error de enfocar el esfuerzo en atributos empresariales que no impacten de manera efectiva en sus empleados o potenciales candidatos.

## Consideraciones finales

El esperado fin de la crisis implica un reto empresarial que ya era predecible hace años y que, sin embargo, aún no está siendo abordado en toda su dimensión. Comprometer a los mejores profesionales de una compañía para asegurar su permanencia a largo plazo es posible, pero exige una nueva manera de entender la relación empresa-empleado, que no es otra que entenderla como relación entre personas y, como tal, potenciar esa interacción.

Además de todas las sugerencias aportadas en este artículo sobre por qué y cómo acometer un proyecto de *employer branding*, los profesionales en Comunicación y Recursos Humanos asistentes al encuentro organizado por LLORENTE & CUENCA y LinkedIn coinciden en la importancia de las siguientes cuatro consideraciones finales, comunes a toda empresa sea cual sea la fase en la que se encuentre para implantar un proyecto de estas características.

La cultura empresarial debe estar bien definida, respaldada por la alta dirección y comunicada correctamente a los empleados. Es la base de un proyecto de *employer branding* y, por eso, debe actualizarse conforme se avanza en este aspecto.

El compromiso mutuo (de la empresa a sus empleados y viceversa) es el primer paso para lograr la ansiada categoría de ser considerada una buena empresa para trabajar.

Los mandos intermedios o responsables de equipo ostentan un papel fundamental para la motivación de los empleados, hasta el punto de ser la primera razón para irse o quedarse en una compañía.

Y, por último, la marca comercial es ya en sí misma un factor reclutador pero la marca empleadora respalda y potencia todo lo comercial.

## **ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE**





## Colombia: la interlocución necesaria en las relaciones con la comunidad del sector del petróleo y gas

Alejandro Romero

Socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA

María Esteve

Directora General de LLORENTE & CUENCA Colombia

En nuestro continuo afán por seguir conociendo a fondo la realidad en la que operan las empresas, en LLORENTE & CUENCA hemos tenido la inquietud de generar puntos de encuentro con el fin de compartir el conocimiento en nuestras áreas de especialidad y las de actores con alto impacto local y nacional. También hemos identificado una oportunidad inmensa para fortalecer las relaciones establecidas en pro del desarrollo al vincular las mejores prácticas en la comunicación corporativa y la gestión de la reputación de nuestra firma con los casos de éxito de quienes tienen la tarea de atender a los *stakeholders* claves para el desarrollo de su negocio.

En este sentido, logramos tener un espacio para desarrollar este ejercicio tomando como base las relaciones con la comunidad en el sector extractivo. Tres importantes actores de este segmento de la economía atendieron el llamado: Ecopetrol, empresa nacional de petróleos de Colombia y también la mayor compañía del país; Equión Energía, una de las cinco mayores productoras

de petróleo en el país y de las tres principales productoras de gas natural, con operación en los llanos orientales; y Promigás, compañía dedicada al transporte y distribución de gas natural y combustibles. También nos acompañó Tecniamsa, empresa con presencia nacional encargada de la gestión de residuos peligrosos industriales, en especial, de residuos del sector hidrocarburos.

Los consejeros de LLORENTE & CUENCA Colombia, Álvaro Cadavid y Fernando Barrero, junto con Alejandro Romero y María Esteve, Ceo de América Latina y Directora General en Colombia, respectivamente, impulsaron la discusión en la que los participantes intercambiaron las impresiones que, a través de la experiencia, tienen acerca de la manera como en el país se desarrolla la relación con la comunidad y sus implicaciones para la gestión de los proyectos. A continuación, se abordan las principales conclusiones que se extrajeron de este encuentro.

### **¿Con quién se habla en las comunidades?**

El sector de petróleo y gas en Colombia se enfrenta hoy a la autosuficiencia energética anunciada por Estados Unidos, destino del 70% de las exportaciones de crudo colombiano. Sin embargo, el reto principal de este sector, comentado por los panelistas del conversatorio y ratificado por un estudio de la firma Arthur D. Little que ubica al país como el más atractivo para las inversiones en el mencionado sector, está principalmente en la relación con la comunidad y en el otorgamiento de las licencias ambientales.

Si bien los colombianos pueden sentir una admiración y orgullo frente a una compañía como Ecopetrol, el petróleo como producto carece de una visión de identidad nacional como lo tiene, por ejemplo, el café. ¿A qué se debe este hecho? No hay una apropiación de esa naturaleza dado que parece prevalecer la desconfianza hacia las actividades que el sector adelanta en el

entorno, que genera una estigmatización basada en la desinformación y la confrontación en lugar de la construcción conjunta de un plan de desarrollo local que permita adelantar los proyectos y satisfacer las demandas de las comunidades en relación con los mismos. El Banco Mundial ratifica esta posición al afirmar que "los países, las comunidades y las empresas enfrentan temas difíciles con respecto a las oportunidades y los riesgos al momento de tomar medidas para garantizar un enfoque responsable sobre la explotación de los recursos minerales".

En Colombia, los principales retos del sector de petróleo y gas se desprenden, paradójicamente, del poder que el Gobierno mismo ha otorgado a las comunidades y que, si bien tiene un impacto positivo en el desarrollo social del país, concibe en su seno una serie de contradicciones que pueden poner en jaque el desarrollo de la industria en un entorno que requiere avanzar hacia la competitividad.

La consulta previa es tanto un instrumento jurídico como un derecho fundamental de las comunidades indígenas y étnicas, tal como lo indica la Corte Constitucional: "La participación de las comunidades indígenas en las decisiones que pueden afectarlas en relación con la explotación de los recursos naturales ofrece como particularidad el hecho de que la referida participación, a través del mecanismo de la consulta, adquiere la connotación de derecho fundamental, pues se erige en un instrumento que es básico para preservar la integridad étnica, social, económica y cultural de las comunidades de indígenas y para asegurar, por ende, su subsistencia como grupo social".

Además de la adopción de Colombia en esta práctica, la situación económica y social del país, en particular la del sector agrario, se han convertido en la principal motivación de las comunidades para conformar movimientos sociales que se manifiestan ante una presunta falta de atención del Gobierno. Hay

un consenso general sobre el poder que tienen las comunidades para hacer o no posible el avance de los proyectos locales, un poder que comprende ciertos retos para las partes interesadas, incluyendo la validez de algunos de los interlocutores que se sientan a participar de las discusiones.

La visión acerca de la consulta previa es que es un mecanismo legítimo y necesario, que debe existir y sobre el que hay una disposición para actuar. Sin embargo, la consulta previa define unos públicos muy específicos a los que va dirigida y, en la realidad, son otros los actores que toman la vocería por parte de la comunidad y estos no son necesariamente los grupos étnicos e indígenas asentados en el área de influencia del proyecto. Algunas experiencias del sector en este sentido han llegado a tal punto que se cancela el desarrollo del proyecto por la acción de interlocutores "importados" a la zona de influencia, prevaleciendo el interés particular, no necesariamente de la comunidad, sobre el interés general del desarrollo local y regional.

¿Cuál es entonces el mensaje de desarrollo que las compañías deberían llevar a las comunidades sobre los proyectos de explotación de recursos naturales? Lo primero es dar a entender que como industrias no deben reemplazar al Estado de cara a las solicitudes que en el marco de la consulta previa los interlocutores, válidos y no válidos, extienden a las compañías. Esto no significa que en la relación con la comunidad no se generen espacios de encuentro que enriquecen la cultura y el desarrollo social de los pueblos, pero que la presencia y obligaciones del Estado no son suplantadas por el actor industrial.

La comprensión del alcance de la consulta previa es un paso que deben dar no solo las compañías que se prestan a desarrollar proyectos de inversión, sino la comunidad misma. Comprensión que implica además de evaluar quiénes son los interlocutores válidos, qué tipo de actividades deben ser sometidas a consulta

previa y que este instrumento es una fase para la ejecución del proyecto y no es permanente. Lo anterior no implica que deba ser permanente, transparente y fluida la comunicación entre todos los actores.

En ocasiones, la capacidad de control del Estado en los territorios donde se desarrollan los proyectos es mínima, por lo que los interventores de los mismos son subcontratados de acuerdo con las recomendaciones dadas por los entes de control, y al ser actores locales se tienden a considerar intereses particulares de estos, cambiando su rol principal y fundamental de garantizar que el proyecto se desarrolle de la mejor manera y cumpliendo con los requisitos de ley, por el de imponer trabas que en ocasiones nada tienen que ver con el cumplimiento de la normatividad y la legalidad con que se realiza la explotación de los recursos naturales y fortalecen la cultura del chantaje.

Experiencias como la de Canadá, en relacionamiento con la comunidad, son un referente importante para Colombia. Lograr que las comunidades vean en el desarrollo de estos proyectos una oportunidad para mejorar su calidad de vida sin que afecte su relación tradicional con la naturaleza es el principal reto que tienen las empresas, y que se debe afrontar con la diligencia del Estado cuando hay de base un convencimiento del impacto positivo para el desarrollo comunitario y la competitividad del país.

Gleen Nolan, un aborigen canadiense, hoy vicepresidente de Asuntos Indígenas y presidente de la Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá, APDC, ha contado en distintos escenarios cómo la industria minera mejoró su nivel de vida y el de su familia e insiste en que la construcción con las comunidades locales "es un ejercicio de respeto, regularidad e intensa comunicación entre las partes". Cuando ese ejercicio es positivo y da resultados, las comunidades se convierten en un socio más del proyecto.

La evolución del acercamiento comunitario y aborígen en Canadá ha mostrado resultados muy positivos, según la Asociación Minera de ese país que muestra que la identificación de comunidades de interés creció del 53% en 2006 al 95% en 2012. El máximo nivel al que una compañía puede llegar en la identificación de las comunidades se da cuando se les invita a realizar aportes regularmente en torno a su identificación —aporte valioso para la validación de interlocutores— para asegurar, en consecuencia, que se están considerando una amplia gama de intereses.

Asimismo, los protocolos para hacer efectivos estos acercamientos por parte de las compañías han permitido que la efectividad del diálogo haya llegado al 88% en 2012. El diálogo se considera supremamente efectivo cuando los acuerdos o mecanismos formales con las comunidades se encuentran en funcionamiento para garantizar que éstas puedan participar efectivamente en asuntos e influir en las decisiones que pueden llegar a captar su interés o afectarlas. Este tipo de concepciones pueden servir para que en Colombia se avance hacia una manera de relacionamiento en la que a partir de la transparencia y la validez de los interlocutores, se haga posible una construcción efectiva y un interés fijado hacia el desarrollo.

## **El abordaje bajo la premisa del desarrollo de las mayorías**

El licenciamiento ambiental es otra gran dificultad que se presenta a la hora de avanzar en los proyectos. Al respecto se perciben dicotomías importantes a las que el Estado no ha hecho frente: por un lado es el mismo Estado quien licita para el desarrollo de algunos proyectos y en el proceso de adjudicación solicita unas garantías por parte de los proponentes. Una vez ha adjudicado el proceso, el retraso para expedir la licencia am-

biental, basado en las garantías que ya conoce y avaló en la adjudicación, tiende a tomar hasta siete meses.

Por el otro lado, es necesario que haya voluntad política para generar un país con desarrollo sostenible, y en las actuales condiciones esto no parece factible. Las empresas abogarían por un esquema centralizado, un solo interlocutor que pueda avalar la factibilidad y cumplimiento de los proyectos. Pero esto va, nuevamente, en contravía de los intereses locales que actores implantados en las regiones puedan tener.

En esta atmósfera, la experiencia y evolución de las compañías se ha dirigido también por dos caminos. El primero es la necesidad de contar no solo con la viabilidad técnica de un proyecto en una zona determinada sino con el análisis de las externalidades que subyacen en esa área, teniendo en cuenta ahora no solo a las comunidades indígenas o grupos étnicos, como es el deber ser, sino otros grupos de influencia que se toman el poder y bloquean el desarrollo. El segundo es aprender a conversar con las minorías, visibilizando el beneficio para las mayorías, pues si bien una cosa es identificar los interlocutores válidos para la consulta previa, otra es que la compañía tenga la disposición de explicarle qué es lo que va a pasar, para qué sirve eso y en qué le aporta, y por qué no es un atentado ni contra el lugar ni contra la cultura a esa comunidad que sí es la que está y vive en la zona de influencia del proyecto.

Para lograr el segundo punto, a manera de reflexión se puede afirmar que es clave estar en el lugar, saber qué pasa allí y cómo ha sido la vida tradicionalmente. Los mensajes transmitidos desde la ciudad sobre las prácticas sostenibles suenan bien en la ciudad, pero el panorama regional es diferente y, por esto, conocer la rutina de esa región permitirá no solo aterrizar los beneficios que la realización de proyecto tiene en la zona sino fortalecer

la relación con la comunidad en un escenario en el que la compañía no es un visitante sino un vecino.

Aquí juega un papel importante la transparencia en la comunicación que la compañía establece con la comunidad, transparencia no solo en cuanto a la información que le provee acerca del proyecto, sino en relación con la respuesta que le brinda frente a un reclamo. Internamente un paso para nutrir esa relación es reconocer que las empresas tienden a defenderse frente a los reclamos de la comunidad, cuando tener disposición de escucharlos y comprender sus peticiones puede orientar una mejor respuesta, avanzar en la consolidación de la relación y generar la confianza, credibilidad y visión positiva de la que adolecen hoy las compañías del sector de petróleo y gas.

La anunciada autosuficiencia energética de Estados Unidos se puede afrontar diversificando mercados, pero ¿cómo va a hacer el entrante Gobierno para avanzar en el control de la interlocución para el avance de las consultas previas y el otorgamiento de licencias ambientales de cara a asegurar la inversión extranjera que requiere el sector? Esta es la pregunta que queda sobre la mesa.



# El debate sobre el futuro energético: el shale gas

Alicia Richart Ramón

Ingeniero Industrial por el Instituto Químico de Sarriá en Barcelona y MBA por Esade Business School

Joan Navarro

Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA

Cristóbal Herrera

Gerente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA España

## **Introducción: ¿Qué es el shale gas, gas no convencional y el fracking?**

El gas es una fuente de energía que se explota desde hace siglos. Entre las características que le han permitido estar muy presente en nuestra vida diaria se argumenta su limpieza, eficiencia, versatilidad y abundancia. El gas genera parte de la electricidad que consumimos, lo utilizamos para cocinar, nos proporciona calor en invierno y alimenta el motor de nuestros coches.

El shale gas, también conocido como gas no convencional o gas de esquisto, es sencillamente gas natural, sin ninguna nueva característica. Sin embargo, al encontrarse atrapado en formaciones rocosas y arcillosas de muy baja permeabilidad, son ne-

cesarias técnicas no convencionales de extracción que para que pueda aflorar al exterior.

Estas técnicas no convencionales de extracción del gas son conocidas como *fracking* o fracturación hidráulica. Consisten en la perforación de la roca hasta 5.000 metros en vertical y varios kilómetros, entre dos y cinco, en horizontal y la inyección de agua con arena (98%) y una serie de aditivos químicos (2%) a gran presión. De este modo, la roca se fractura, el gas se libera y asciende a la superficie a través del pozo.

### **¿Por qué el gas es más limpio que otras fuentes de energía fósiles?**

El gas natural es el combustible fósil más limpio disponible en la actualidad y abunda tanto en Europa como en otros continentes. Como consecuencia de ello, es un factor clave en la transición hacia una economía baja en carbono y a un sistema energético más sostenible.

La sustitución progresiva de centrales de carbón por centrales eléctricas de gas de ciclo combinado, puede llegar a reducir en más del 50% las emisiones de CO<sub>2</sub> (es decir volver a niveles de 1990) y hasta tres veces los niveles de otros gases nocivos de efecto invernadero (como el NO<sub>x</sub> y el SO<sub>2</sub>).

En este contexto, numerosos expertos abogan por la sustitución del carbón o petróleo por gas como una palanca para reducir las emisiones de gas de efecto invernadero de aquí a 2030. Por esta razón, el gas se ha convertido en un componente nada despreciable del mix energético español.

### **¿Quiénes son y qué dicen los detractores del fracking?**

Los detractores de la técnica advierten sobre la posible contaminación del agua, fugas de metano y seísmos, entre otros riesgos.

Bajo la sigla NIMBY (*not in my back yard* o no en mi patio trasero) se agrupan conjuntos de ciudadanos y asociaciones de vecinos, que, sirviéndose de las redes sociales, movilizan a ecologistas y personas sensibilizadas con el tema, organizando protestas y manifestaciones. Su objetivo es extender un clima adverso para frenar el uso de esta tecnología en sus comarcas, utilizando los medios de comunicación como altavoz.

Según el Instituto Francés para el Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales (IDDRI), se exagera al hablar del impacto, sobre el desarrollo, que tendría la obtención del gas de esquisto en Europa y a modo de ejemplo aduce que en EEUU no está realmente impulsando "un renacimiento global de la industria".

El auge del gas de pizarra en EEUU ha afectado positivamente a la industria del gas y a las economías locales. Según el informe del IDRRRI titulado "Sabiduría convencional: un análisis económico del gas de esquisto en EEUU y las implicaciones para la UE", la repercusión macroeconómica ha sido insignificante. El estudio se basa en que la drástica reducción de precios del gas natural de Estados Unidos ha sido circunstancial y no parece sostenible a largo plazo y lo cierto es que, después de la caída de los precios a principios de 2012, estos han subido de nuevo en enero de 2014.

### **¿Cuáles son los riesgos del fracking? ¿Cómo podemos tratarlos y prevenirlos?**

Los problemas que se pueden derivar de la producción de shale gas son ya conocidos. El foco en las estrategias de Comunicación y Asuntos Públicos de las empresas del sector ha ido evolucionando desde la presentación de la técnica como una fatalidad inevitable hacia un riesgo susceptible de ser gestionado y controlado.

Los procesos de fracturación hidráulica están sujetos a unas normas de seguridad y protección medioambiental sumamente estrictas. Por tanto, si la actuación técnica se lleva a cabo correctamente y bajo una supervisión adecuada, la mayoría de estos problemas son controlables.

### *Contaminación de las aguas superficiales y subterráneas*

Una de las prioridades de esta industria debe ser proteger los acuíferos y las aguas superficiales. En condiciones normales, es prácticamente imposible que el agua dulce se contamine durante el proceso de fracturación hidráulica, ya que este se lleva a cabo a gran profundidad, por debajo de múltiples estratos impermeables y muy por debajo de los acuíferos, hecho que ha sido probado y confirmado en reiteradas ocasiones.

### *Contaminación del aire*

Este proceso puede reducir en un 50% los gases de efecto invernadero que generan las centrales eléctricas de carbón tradicionales.

### *Perjuicios para la salud*

Lo que más preocupa y mayor rechazo suscita son los aditivos químicos que se utilizan. Estos aditivos son completamente públicos y normativamente deben estar registrados en el código europeo REACH, que regula la utilización de todos los compuestos químicos por cualquier industria.

## *Alteraciones del paisaje y el terreno*

El terreno necesario para realizar estas operaciones de perforación y estimulación es similar a la extensión de uno a tres campos de fútbol. En consecuencia, el impacto visual no es extraordinario y las empresas de perforación tenderán a minimizarlo, aunque solo sea por su propio interés.

## *Contaminación de suelos al cerrar los pozos*

De acuerdo con la normativa aprobada, al finalizar los trabajos las operadoras deben dejar los pozos sellados y el terreno tal y como lo encontraron, minimizando así el impacto ambiental.

## *Riesgo sísmico*

La técnica del *fracking* se ha utilizado en más de dos millones de pozos en todo el mundo durante más de 60 años. En este tiempo solo se han registrado dos casos de sismicidad asociados a ella en el Reino Unido, de 1,5 y 2,4 grados en la escala Richter, prácticamente imperceptibles.

## **¿Qué nos perdemos si España no participa?**

En el ámbito político, la estrategia energética debe tener máxima prioridad en la acción del gobierno, más allá de la cuestión electoral. Idealmente, la política energética se debería coordinar con la política industrial, medioambiental, exterior, económica y de I+D. Otros países europeos, como Reino Unido o Dinamarca, así lo han comprendido, creando un Ministerio específico que la gestione y regule.

España necesita un suministro de energía seguro, continuado, asequible y de bajo impacto ambiental para sostener su desarrollo económico. Asegurar ese suministro de manera eficiente y sostenible, en un mundo donde los recursos son cada vez más limitados, es uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos hoy.

A día de hoy, España depende todavía en su práctica totalidad del exterior en materia energética e importa casi el 100% del petróleo y gas que consume, de ahí la importancia de explorar nuevos recursos e invertir en este ámbito. Además, estas importaciones proceden de países políticamente inestables, lo que implica un encarecimiento de la factura energética y en consecuencia una disminución de la competitividad en nuestro sector industrial.

Con las tasas de dependencia energética actuales, con un autoabastecimiento de gas del 0,2% y 10.000 millones de euros gastados en importaciones, cualquier recurso autóctono que mejore esta situación, no se puede despreciar. Por ello, el shale gas en España, a pesar de no producir una revolución como la acontecida en Estados Unidos, podría representar un importante papel en la política energética. Por el momento todavía nos encontramos en la fase previa de exploración, por lo que no conocemos el potencial real del shale gas en España a pesar de contar con estimaciones optimistas.

En España, según los últimos estudios, se estima que a lo largo de la Cordillera Cantábrica las reservas de shale gas pueden alcanzar miles de millones de metros cúbicos. En el País Vasco, por ejemplo, existen 13 pozos de investigación que fueron perforados en Álava entre los años cincuenta y la actualidad. Las prospecciones que se han realizado hasta la fecha han determinado la existencia de un potencial yacimiento de gas no convencional, cuya constatación y evaluación exige realizar trabajos de investigación complementarios.

Pero las ventajas de la explotación de esta fuente de energía no solo radican en la reducción de la dependencia energética. Entre sus consecuencias directas se encuentra la atracción de inversiones, la creación de puestos de trabajo, el aumento de la competitividad de nuestra industria y el incremento de ingresos fiscales, lo que en el actual contexto económico, son unos efectos nada desdeñables.

A favor de la exploración y producción de gas convencional y, en mayor grado, de gas no convencional, está la oportunidad de generación de empleo importante que puede dar salida profesional de calidad a nuestros técnicos e ingenieros. En Estados Unidos, alrededor de 600.000 personas trabajan en la industria del shale gas y la cifra podría aumentar hasta 1,6 millones en 2035. En Reino Unido se prevé que la industria del shale gas cree hasta 74.000 puestos de trabajo directo e indirecto. Además, el sector es altamente dependiente de la mano de obra local, por lo que contribuirá a revitalizar ciertas comunidades locales.

En cuanto a la competitividad, a los Estados Unidos desarrollar la tecnología de la fracturación hidráulica, les llevó varias décadas. Cuando empezó a funcionar, ya habían obtenido mucha información del subsuelo para escoger nuevos lugares donde perforar, a la par que una industria muy desarrollada en torno a ella. Europa hereda pues el desarrollo tecnológico llevado a cabo por Estados Unidos pero cierto retraso en información del subsuelo, lo cual llevará un tiempo para obtenerla.

Las grandes compañías de gas y petróleo han apostado por mercados maduros y muy desarrollados por su avanzada capacidad tecnológica, como el de Estados Unidos, ahora la industria empieza a interesarse también por el potencial europeo, incluyendo el español.

## ¿Cuáles son las sensibilidades políticas en España respecto al fracking?

A primeros de 2014, el PP, UPyD y CiU rechazaron en el Congreso de los Diputados una iniciativa de Izquierda Plural, que contó con el apoyo del PSOE y la abstención del PNV, para impedir en España la técnica de la fractura hidráulica. El resultado de esta votación no garantiza el éxito futuro de los procesos que hoy se encuentran en estado embrionario.

El Gobierno actual se ha posicionado a favor del *fracking* como una de las técnicas que pueden llevar a una disminución de la dependencia en hidrocarburos en nuestro país, lo que repercute directamente sobre los costes energéticos y la competitividad.

En 2013 el Gobierno introdujo la técnica de la fracturación hidráulica en la Ley de Evaluación Ambiental para regular su uso y exigir una declaración de impacto ambiental previa como ocurre con el resto de exploraciones de yacimientos de hidrocarburos. Las comunidades autónomas siguen siendo las competentes para dar este tipo de autorizaciones siempre y cuando no afecte a más de dos comunidades autónomas.

El *fracking* cuenta con la oposición de las comunidades autónomas cuyo subsuelo podría albergar gas pizarra y en consecuencia podrían obstaculizar los proyectos de investigación, además de disuadir la entrada de compañías privadas con financiación y tecnología para llevar a cabo la exploración y explotación de los yacimientos.

En concreto, el Parlamento de Cantabria aprobó una Ley que prohíbe el uso de esta técnica en el territorio cántabro que ha sido recurrida por el Gobierno por considerar que excede las competencias autonómicas. La Rioja y Navarra también han promulgado leyes en el mismo sentido. En Cataluña, la Ley de Acompañamiento de Presupuestos de 2013, modificaba la normativa urbanística y se prohibía la práctica del *fracking* siempre



y cuando pudiese tener efectos negativos sobre las características geológicas, ambientales, paisajísticas o socioeconómicas. En otros parlamentos autonómicos como los de Aragón, Baleares, País Vasco y Comunidad Valenciana también se han debatido iniciativas orientadas a prohibir el *fracking* en sus territorios.

Contar con el apoyo de las comunidades autónomas involucradas sería absolutamente deseable, aunque a día de hoy parece difícil.

A nivel social, las asociaciones ecologistas y turísticas son las principales detractoras. Además de los riesgos medioambientales expuestos anteriormente, se aducen impactos en el turismo dado el impacto visual que en determinadas zonas rurales pueda tener la extensión del *fracking*.

### **¿Cuál es la posición en Europa?**

En Europa nos encontramos con diversidad de opiniones. En primer lugar, Francia durante el Gobierno de Sarkozy prohibió el *fracking*. En segundo lugar, Alemania, Bulgaria, República Checa, Dinamarca o Irlanda han impuesto una moratoria. Finalmente, otros países como Polonia y Reino Unido han mostrado un claro apoyo. En Reino Unido, Cameron anunció que se abrirían 20.000 pozos.

Ante este escenario, la Comisión y el Parlamento europeo están divididos sobre el *fracking*. Desde la perspectiva de la UE, la revolución americana del petróleo y gas no convencional ha creado preocupación y dudas sobre la competitividad de la industria europea y ha servido para concienciar a los gobiernos europeos y promover la revisión de la política climática y energética. La explotación de gas de esquisto en la UE se propone como una manera de reequilibrar la política energética al constituir una vía más barata para conseguir una reducción de las

emisiones de gases de efecto invernadero con el fin de favorecer la competitividad económica.

En febrero de 2014, por vez primera, el Consejo Europeo se ha ocupado de la política industrial para tomar las riendas de la competitividad de nuestra industria.

Al mismo tiempo, la Comisión Europea ha elaborado unas recomendaciones a la que los Estados miembros deben responder haciendo alegaciones antes de seis meses. Dichas recomendaciones fijan el marco de actuación para la extracción del gas no convencional en el subsuelo en Europa (así como otras medidas, que definen el marco sobre energía y cambio climático) dejando que sea cada país soberano el que legisle. Por tanto, de momento no se va a aprobar una Directiva. La Comisión, no obstante, tiene previsto supervisar los diferentes pasos que vayan dando los Estados miembros para cumplir las recomendaciones y revisará el estado de las legislaciones medioambientales. En caso de que los resultados no se ajusten a los criterios de Bruselas, se estudiará la necesidad de crear una nueva legislación común que obligue a los países miembros.

Para resolver los retos energéticos y de competitividad en la industria, la Unión Europea necesita una ambiciosa estrategia que incluya la eficiencia energética, la innovación, el desarrollo de las fuentes de energía bajas en carbono y, sobre todo, un mercado interno más fuerte y correctamente interconectado. El gas de esquisto podría ser un complemento potencial de esta política energética para algunos países comunitarios con fuerte dependencia del carbón o del gas ruso, pero ciertamente, hoy en día no es un sustituto de los actuales ejes de la política energética de la UE.

**FUTURO**



# Generación 2020: el futuro de Portugal visto por los universitarios

Peter Hanenberg

Director del Centro de Estudios de Comunicación y Cultura  
de la Universidad Católica Portuguesa

Carlos Matos

Socio y Director General de Imago - LLORENTE & CUENCA

Filipe Nogueira

Director Senior en Imago - LLORENTE & CUENCA

## Introducción

¿Qué nos dicen las expectativas de los jóvenes sobre Portugal acerca de la reputación del país?

¿Cómo se enmarcan sus percepciones en un nuevo paradigma de cultura, que ya no se centra solo en el pasado y la herencia recibida, sino que se orienta de forma dinámica al presente y el futuro?

¿Cómo deben interpretar estas expectativas las instituciones para construir y participar en un diálogo con un lenguaje común?

"Generación 2020" es una propuesta para reflexionar sobre Portugal a partir de las expectativas de su generación de jóvenes adultos. Hemos planteado un conjunto de preguntas a más de mil jóvenes entre los 18 y los 30 años, en su gran mayoría estudiantes universitarios. No hemos evaluado esta información como si

estuviéramos realizando un estudio sociológico o demográfico. Como consultores de comunicación, lo que más nos interesa son las percepciones expresadas y compartidas por distintos grupos de personas sobre la realidad y las formas organizadas; cómo se estructura y se manifiesta en el día a día esa realidad, ya sea a través de las empresas y sus líderes u otras organizaciones o países. Y, sobre todo, qué esperan de dichas instituciones.

Las respuestas obtenidas han sido analizadas por Peter Hanenberg, Director del Centro de Estudios de Comunicación y Cultura de la Universidad Católica Portuguesa, que nos presenta una lectura de estos datos a la luz de un concepto de cultura renovado para el siglo XXI, consistente en una forma de orientación, expresión y pertenencia de personas con intereses comunes.

Asimismo, LLORENTE & CUENCA agradece la colaboración de la Dra. Patrícia Dias, investigadora y docente de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica Portuguesa, por su inestimable ayuda en la organización metodológica de este estudio.

## **Estamos aprendiendo un nuevo lenguaje**

Las percepciones y opiniones que los individuos expresan sobre su país son el lenguaje elemental con el que se construye la reputación de ese país.

Incluso limitándonos solo al último año, ha habido varios acontecimientos que otorgan al momento que vivimos en Portugal un significado especial y, a su vez, hacen que las percepciones de sus ciudadanos sean de especial relevancia. Una crisis que está alterando profundamente vidas y expectativas, el final de un período de ayuda financiera, unas elecciones europeas que han registrado en Portugal la mayor abstención hasta la fecha, el espectáculo de la degradación de uno de los mayores bancos de referencia, las dudas cada vez más serias sobre la reputación

del sistema financiero y su regulación, lo que a su vez hace cada vez más patente una crisis de liderazgo político y empresarial. Todos estos hechos son terreno abonado para el bullir de opiniones, controversias y expectativas, independientemente de la dimensión que la historia atribuya a este momento concreto. Lo cierto es que se trata de nuestro momento.

Cuando las generaciones futuras estudien la historia de principios del siglo XXI, esta crisis surgirá como expresión de una forma occidental de vivir el capitalismo y como corolario natural de los propios movimientos de desregulación del sistema durante las últimas décadas del siglo XX. Mientras tanto, otras crisis de mayores dimensiones y repercusión —sobre recursos hídricos y energéticos, alimentarias o demográficas— habrán ocupado las décadas, superponiéndose a esta. La historia siempre ha tratado las crisis sociales con crueldad, bien diluyéndolas en el tiempo, bien sustituyéndolas por crisis mayores.

No obstante, para nosotros, a quienes toca vivirla, esta crisis no es solo un pequeño revés, sino la señal de que casi todo lo que conocemos pronto será distinto. Lo que hace que esta crisis sea especialmente dramática es precisamente el corto período que ocupa. En otras palabras, sabemos que es una señal de cambio y que las causas y consecuencias de ese cambio se inscriben en el ciclo de vida de una única generación. Para los individuos en general es causa de alarma y preocupación, para los líderes de organizaciones —gobiernos, estructuras sociales, empresas— es una responsabilidad para la que solo algunos están preparados y supone para todos el choque de tener que pensar en el día de mañana con una nitidez y una urgencia que nunca nos habían enseñado.

Las expectativas son la única parte del futuro que realmente conseguimos vivir en el tiempo presente, la única sustancia que tenemos hoy de los tiempos por venir.

Por ello, al buscar percepciones sobre el país, hemos buscado las relacionadas con las expectativas, siendo conscientes de que el tiempo presente y sus circunstancias son parte importante de esas expectativas; en concreto, la parte que nos permite respirar eso que llamamos "realidad". Así, lo primero que hemos hecho ha sido prestar atención a las percepciones sobre este momento, interpretándolas como la temperatura del país y de su reputación.

### *La Generación 2020*

Utilizamos la expresión "Generación 2020" para referirnos a un grupo de personas con expectativas. Por definición, cuanto más joven sea un individuo más tiempo tiene a su disposición para dar forma y desarrollar sus expectativas a lo largo del tiempo.

Ese es el motivo por el que nos dirigimos a los jóvenes y le planteamos preguntas sobre cómo ven a Portugal en el 2020, qué tipo de país será en el principio de esa década o qué creen que lo convertirá en un lugar mejor para vivir.

Sabemos que los jóvenes que constituyen el universo de nuestra encuesta no son una muestra representativa de todos los jóvenes del país y mucho menos de la totalidad de su población. Tampoco sus expectativas valen más que la de otros segmentos de población de más edad solo por tener más tiempo a su disposición. Sin embargo, queríamos recabar las opiniones de aquellos con la mayor parte de su vida aún por definir y es lo que hemos hecho.

### *¿Para qué sirven estos datos?*

Las percepciones y expectativas que hemos recogido indican voluntades, que son lo que moviliza a las sociedades, señalan



una voluntad de diálogo y actuación a la que las organizaciones tienen que responder. Y movilizan a las sociedades porque se organizan en procesos activos de reparto y construcción de opinión e influencia.

Las empresas y otras organizaciones, por supuesto los propios países, no pueden seguir ignorando estos movimientos de opinión como si de acciones marginales se tratase. Si así lo hicieran, serán esas organizaciones las que se quedarán al margen, fuera de la ruta de los grandes movimientos de opinión y conversación. Los intereses particulares y legítimos de empresas y organizaciones deben encontrar su espacio de crecimiento precisamente en contacto directo con esos movimientos.

Vivimos en el mismo mundo y, por lo tanto, debemos aceptar las reglas de una conversación global, aprendiendo y utilizando el mismo lenguaje.

### *Datos técnicos*

Para "Generación 2020" se han recopilado las respuestas de 1100 individuos de edades comprendidas entre los 18 y los 30 años.

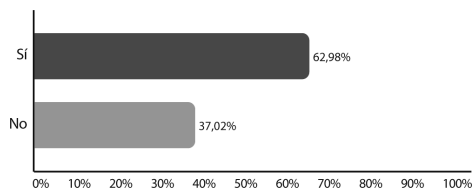
Se trata en su gran mayoría de estudiantes universitarios de centros públicos y privados de distintas partes del país; no obstante, ser estudiante universitario no era una condición para responder el cuestionario.

En las preguntas en las que había más de dos opciones de respuesta se pidió responder con más de una opción.

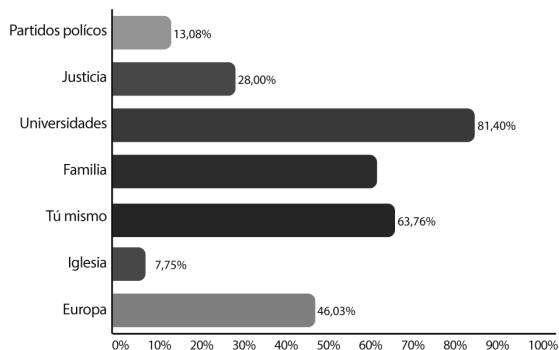
Las respuestas se recogieron y analizaron entre mayo y junio de 2014.

## Resultados de la encuesta "Generación 2020"

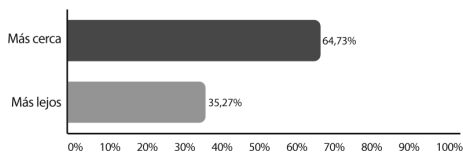
En 2020, ¿Portugal será mejor lugar para vivir que en 2014?



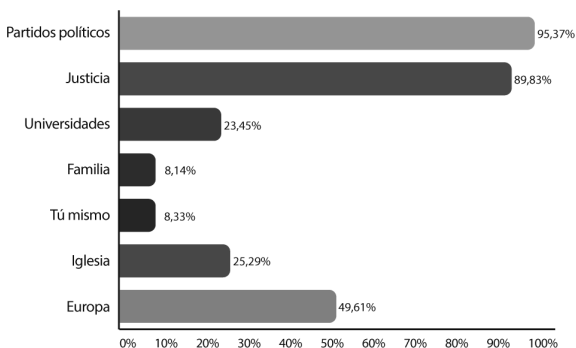
¿En qué instituciones crees más para hacer de Portugal un país mejor en 2020?



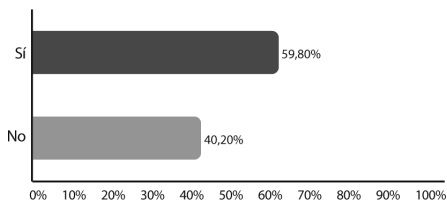
En 2020, ¿Portugal estará más cerca o más lejos de Europa?



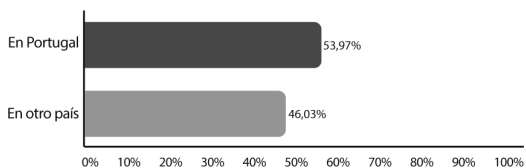
## ¿Cuáles son las instituciones que más tienen que cambiar para hacer de Portugal un país mejor en 2020?



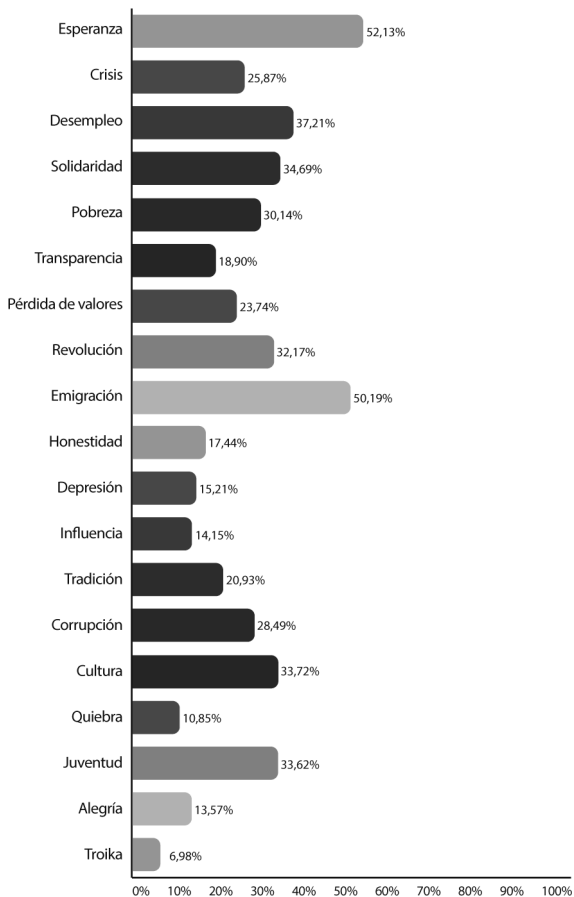
## ¿Consideras que tu generación es más competente para resolver los problemas del país que la generación de tus padres?



## En 2020, ¿estarás viviendo en Portugal o en otro país?



## ¿Qué expresiones asocia más con Portugal en 2020?



## **Realistas, cultos, desilusionados y con confianza en sí mismos**

“Mi futuro depende sobre todo de mí mismo; soy culto y estoy informado; no tengo ilusiones; que no me intenten engañar como hicieron con mis padres”. Esta podría ser la descripción de uno de los individuos que ha respondido a la encuesta “Generación 2020”.

Esta es una de las lecturas posibles, que debemos tener en cuenta al intentar evaluar las percepciones que los casi 1100 jóvenes encuestados tienen de sí mismos y de Portugal en general cuando miran hacia el futuro. De hecho, cuando se leen en conjunto, algunos de estos indicadores, como la valoración individual —incluso en comparación con la generación anterior—, la apuesta por el conocimiento y la educación o la falta de confianza en los políticos, sugieren un perfil realista, culto, desilusionado y con confianza en sí mismo.

Al leer los datos cuantitativos de las respuestas casi los oímos decir “no espero de los demás más que lo que espero de mí mismo”. Y entre los demás están, por ejemplo, los políticos, de quienes tradicionalmente se espera algo que aporte un valor añadido a la vida en común. La valoración negativa de los políticos no debe entenderse como un cliché de rebelión. Junto con una confianza muy alta en elementos como tú mismo, familia y universidades, lo que revela es una elevada valoración del individuo. Ese también es el origen de la autoconfianza que emana de casi todas las respuestas.

Proporcional al realismo hay una clara desilusión en la actitud de estas personas. Pero desilusión no es necesariamente una actitud negativa, puede ser tan solo una señal de extremo realismo. En Portugal la desilusión tiene un significado coyuntural específico. Es cierto que hubo una generación ilusionada, la anterior a la de estos jóvenes, que hace 40 años adquirió conciencia

social tras la revolución de 1974 y que luego se embarcó en la alucinación económica de los años 80. Estos jóvenes nos dicen rotundamente que no pertenecen a esa generación.

Encontramos aquí una alerta para los preocupados por el diálogo con estas personas, porque cuando la desilusión pasa a ser un modo de vida acaba convirtiéndose en cinismo. A su vez, el cinismo genera dogmas, obstinaciones y limitaciones que impiden el diálogo social franco y constructivo.

En la última pregunta, el modo de elección de las respuestas nos hace creer que, en lugar de dividirse entre totalmente optimistas y totalmente pesimistas, cada individuo ha optado por expresiones positivas y negativas. Esto no demuestra indecisión sino, una vez más, un elevado sentido de realismo.

Al haberse dirigido mayoritariamente a jóvenes universitarios, esta encuesta no puede pretender representar a todo el tejido social. Sí es probable, no obstante, que represente al futuro liderazgo de ese tejido. Por ello es esencial que sepamos cómo se expresan todas estas personas, dado que el liderazgo se ejerce cada vez menos a partir del púlpito o la cátedra y cada vez más compartiendo opiniones en Red.

### **Cultura 2020** *por Peter Hanenberg*

Al hablar de cultura, muchas veces se piensa en tradiciones y costumbres, relacionando la cultura con la historia más que con nociones de futuro y desarrollo. En este sentido, el concepto de cultura parece un concepto orientado hacia el pasado.

En realidad, ese es precisamente el concepto que el sociólogo francés Alain Touraine identificó como paradigma para el siglo XXI. En épocas anteriores existieron otros paradigmas, como la religión o la política. Sin embargo, en el siglo XXI lo que marca el camino a seguir es la cultura. No es la lucha para defender

una determinada fe ni el conflicto en torno a una ideología política lo que define la agenda, sino las diferencias y los derechos culturales.

Para entender en qué sentido habla Touraine del paradigma de la cultura es importante reconocer que en una sociedad global la cultura no debe entenderse necesariamente como cultura nacional. En la actualidad, el concepto de nación no es ni el principal ni el único elemento de origen de determinadas culturas; existe un amplio abanico de formaciones y agrupaciones que defienden la representación de una cultura específica. Pueden ser espacios regionales, incluso en los barrios, o grupos sociales con determinadas orientaciones o intereses. *Be yourself* es el lema de una sociedad global. El paradigma de la cultura ofrece exactamente eso: la vivencia de un interés común, la experiencia de grupo y la orientación del individuo en el seno de los demás. Cultura es, por lo tanto, la forma que los individuos encuentran para orientarse, expresarse y garantizar la pertenencia a un grupo que les permite vivir un interés común, que puede ser nacional, regional o local; profesional, generacional —la cultura de los jóvenes—, de género, de una determinada tecnología —la cultura digital—, de clase; o cualquier otra forma de asociación de individuos para vivir objetivos compartidos. En este sentido, el mismo individuo puede pertenecer a varias culturas al mismo tiempo, lo difícil es imaginar a un individuo que no lo haga. También es difícil imaginar a un individuo que no pertenezca a ninguna cultura: el ser humano necesita y depende de la(s) cultura(s) en la(s) que se inscribe. Todos nosotros aprendemos nuestra(s) cultura(s), todos la(s) vivimos y todos la(s) transmitimos. Sin pertenencia cultural una vida humana no es posible.

Entendiendo así la cultura, es obvio que deja de ser un concepto orientado hacia el pasado y que adquiere un significado dinamizador de cara al presente y el futuro. En una sociedad

cada vez más abierta al mundo, con procesos globales que repercuten de manera directa en las experiencias locales, el reconocimiento del paradigma de la cultura demuestra ser esencial a varios niveles.

Es necesario reconocer la existencia de múltiples formas de cultura, asociada a prácticas y costumbres que justifican su defensa. Ello implica reconocer asimismo la diversidad de culturas, su existencia y sus derechos. Sin embargo, también permite ver cómo el desafío de las relaciones entre culturas deja espacio para nuevas formaciones, nuevas prácticas y toda una dinámica social. Gestionar esta dinámica es el gran desafío de las sociedades en el siglo XXI y, al mismo tiempo, es la gran oportunidad de encontrar nuevas soluciones y nuevos caminos. En los procesos culturales la experiencia del pasado se transforma constantemente en las potencialidades del presente, sobre todo cuando se trata de procesos entre culturas diferentes. En muchos casos, una nueva cultura nacerá gracias a la mediación cultural de los conflictos heredados entre culturas.

Cuando los jóvenes encuestados sobre Portugal en 2020 creen que las universidades son las instituciones que hacen de Portugal un país mejor (81,4%), demuestran su apuesta por el aprendizaje, igual que cuando se les pregunta por las áreas más decisivas para el futuro de Portugal (68,6% indican la educación). Dicen a continuación que ellos mismos son los agentes de este cambio (63,76%), convencidos de que ya se encuentran en el buen camino (solo el 8,33% cree que tiene que cambiar). Curiosamente, solo el 27,03% de los encuestados reconoce la cultura como un área decisiva para el futuro de Portugal, dejando solo la solidaridad con un valor aún más bajo (9,21%). Como vamos a intentar demostrar, estos números se explican con el cambio que el valor y el significado de cultura han tenido y tendrán en la sociedad contemporánea.



Así pues, ¿cómo será la cultura en Portugal en el horizonte del año 2020? En primer lugar, teniendo en cuenta la encuesta y las reflexiones sobre el paradigma de la cultura, parece cierto que la cultura en Portugal será menos una cultura portuguesa y más una cultura diversificada. También el 64,73% de los jóvenes encuestados creen que Portugal va a estar más cerca de Europa que hoy. Esta diversificación no hay que entenderla como una pérdida de identidad sino, por el contrario, como una oportunidad de dar visibilidad a muchas y diferentes formas de cultura, que ya existen en el espacio o surgen del contacto con el mundo "exterior". Las señales de tal diversificación se encuentran en casi todas partes: por ejemplo, en el reconocimiento del fado como patrimonio mundial, su modernización por parte de jóvenes músicos, los numerosos movimientos culturales en defensa del patrimonio, los conceptos de una sociedad multicultural y la presencia real de distintas creencias y religiones, la cultura del Bairro Alto, la cultura de la Mouraria, la conciencia del regionalismo, los movimientos en defensa de la salud, del medioambiente y del bienestar. Lejos de apostar por una cultura portuguesa única y consensual, las culturas en Portugal contribuyen a una dinámica social de efecto multiplicador. Es cierto que en este proceso existen resistencias, presiones y poderes que pueden transformar la dinámica en un conflicto real y de efectos destructivos. Todos los cambios se enfrentan a resistencia, a la voluntad de congelar *ad eternum* un pasado imaginado e idílico en un conservadurismo limitador. Sin embargo, también es verdad que un cierto conservadurismo es necesario para defenderse del poder de la promesa del cambio fácil, contra las presiones de una nueva uniformidad universal. Solo cuando se encuentren los mecanismos para permitir el cambio y al mismo tiempo reforzar y autorizar el valor de la diversidad contra cualquier tipo

de uniformidad las culturas en Portugal podrán desarrollar su potencial de movilización.

“Vamos a la globalización con lo que somos” escribe Augusto Mateus en un informe reciente. Somos una cultura cada vez más diversificada, cada vez más diferenciada, que no se entiende como un peso del pasado sino como un motor de movilización. Podemos, por lo tanto, decir que la cultura en Portugal en el año 2020 va a ser cada vez menos una cultura portuguesa propia y única. Por el contrario, la cultura en Portugal será cada vez más culturas, en plural, conscientes de sus orígenes e intereses y abiertas al mundo, como ha ocurrido siempre.

Un segundo aspecto que también merece la pena destacar es la importancia del desarrollo tecnológico para la cultura. Este impacto será cada vez más relevante, a medida que los significados culturales dejan de ser independientes de sus soportes. En la historia de la cultura no es nada nuevo; la cultura siempre ha dependido mucho de las condiciones materiales en las que se ha plasmado. Esto se aplica tanto a las formas de vestir como a la cultura de la alimentación, las herramientas o las armas. No obstante, no cabe duda de que el impacto más profundo en la cultura lo causan las formas de comunicación.

Si ya en la antigüedad clásica el libro permitió la comunicación con personas que no compartían el mismo espacio y el mismo tiempo y por ello tuvo un impacto duradero en el desarrollo del conocimiento y del saber, la imprenta que surgió con la Edad Moderna permitió potenciar dicho desarrollo de forma extraordinaria. La humanidad siempre ha crecido con sus medios de comunicación (y de almacenamiento del saber) y crecerá de forma aún desconocida gracias al mundo digital y en Red que se ha construido en las últimas décadas. Las culturas se van a transformar profundamente y a velocidad acelerada gracias a ese crecimiento. Los 500 años transcurridos desde la invención

del libro impreso hasta la invención del libro digital parecerán una eternidad comparados con el ritmo de las alteraciones que el acceso directo y permanente al saber a través de la Red digital ya ha aportado a la cultura contemporánea.

La presión que la llamada cultura material ejerce sobre las prácticas de lo cotidiano es lo que contribuirá a la creación de toda una nueva cultura en torno a esta tecnología. Hábitos de consumo y ocio, formas de contacto y encuentro, el propio concepto de audiencia y de públicos; todo esto va a cambiar, dándose una articulación creciente con el mundo digital. Nuestra manera de comunicar, ver las cosas, informarnos y aprender y, quién sabe, nuestra forma de vivir nuestras ideas, convicciones y nuestra fe van a tener siempre en cuenta esta presencia de lo digital que tan poco material nos parece pero nos expone real y radicalmente al mundo. En las culturas 2020 lo digital estará integrado de forma transversal.

El tercer aspecto que caracteriza la cultura en el año 2020 deriva directamente de los dos anteriores: se reconocerá el significado de la cultura para la economía nacional en particular y para el mundo en general. En el ya mencionado informe sobre "La cultura y la creatividad en la internacionalización de la economía portuguesa", Augusto Mateus & Asociados no dudan de que la cultura y el sector de la economía deben contemplarse conjuntamente. No existe un mundo de la cultura aparte del mundo de la economía, ni un sector es más real o significativo que el otro.

La cultura atraviesa la economía de varias maneras: en primer lugar, como base de valores y prácticas en los que la economía se concreta; en segundo, como aspecto diferenciador de productos y, por último, como arsenal de contenidos y significados que por sí mismos se dejan utilizar como materia prima de la economía. De hecho, las llamadas industrias y servicios culturales y creativos que van desde la arquitectura y el diseño a la investigación,

la edición y las artes son en sí mismos un sector altamente relevante, que ya en 2006 contribuyó un 2,8% a la riqueza y un 2,6% al empleo nacional, con una tendencia al alza.

El valor de la cultura es especialmente visible en el sector del turismo, cuya diversificación se corresponde con la diversificación cultural en general: tanto el turismo de sol y playa como el turismo cultural, deportivo, religioso o de salud son oportunidades de desarrollo. Sin embargo, la cultura no proporciona solo los contenidos de un turismo diversificado, sino que alimenta toda una industria de conocimiento, entretenimiento y ocio que crece a un ritmo acelerado. La "fertilización cruzada" (Mateus) entre tecnología y cultura ofrece oportunidades para la economía portuguesa que se deben explotar en los próximos años. Mientras somos testigos de la transformación de la sociedad de bienes y servicios en una sociedad de experiencias, la cultura se reafirma simultáneamente como escenario y motor del cambio.

La cultura es un instrumento de excelencia para la diferenciación de productos y servicios y el éxito de la economía dependerá de la magnitud de esa diferenciación. Por eso, el paradigma de la cultura del que hablaba Alain Touraine no es solo un valor en sí, sino que contribuye de manera relevante al desarrollo social.

Lejos de ser un área secundaria y económicamente irrelevante, la cultura se afirma como un recurso indispensable para las sociedades del siglo XXI. En concreto, la relación íntima entre los conceptos de cultura y creatividad genera una dinámica en la que incluso podría parecer que la economía tiende a usurpar toda la acción cultural. Surge toda una clase creativa, las ciudades buscan reconocimiento como ciudades creativas, se espera de los jóvenes espíritu creativo y emprendedor: el presente nos muestra una creatividad que parece transformarse en imposición. ¿Qué sucede con la creatividad si se afirma como la regla? Este es uno de los desafíos para la cultura 2020: debe mantener viva

la llama de la diferenciación y del cambio y ofrecer al mismo tiempo lo que la cultura siempre ha ofrecido, la experiencia de pertenencia, orientación e interés. Y así, Portugal en 2020 será un lugar mejor para vivir que en 2014, como cree el 62,98% de los encuestados.



# **GAMIFICACIÓN**





## Pulsa PLAY: beneficios y retos de la gamificación

Adolfo Corujo

Socio y Director General para España y Portugal  
en LLORENTE & CUENCA

Luis Miguel Peña

Director Senior en LLORENTE & CUENCA España

David González

Responsable del Área de Consumer Engagement  
en LLORENTE & CUENCA España

Ya hace tiempo que Gartner afirmó que más del 70% de las 2000 mayores compañías del mundo habrían utilizado la gamificación en alguna de sus expresiones para finales de 2014. No tanto desde que un estudio de M2 Research marcaba la previsión de facturación de la industria de la gamificación en 2,8 billones de dólares en 2016. No está nada mal para un término que, a pesar de tener su fecha oficial de nacimiento fijada en 2002, no existía en la práctica (Google Trends) hasta octubre de 2010. Al Gore lo expresó ya en 2011 en términos históricos con la mítica frase *Games are the new normal*. Las estrategias de gamificación están aquí para quedarse, pero ¿Qué son? ¿En qué están basadas? ¿Cómo funcionan? Y, sobre todo, ¿en qué pueden ayudar a las organizaciones de hoy en día?

El término gamificación, es decir el empleo de dinámicas de juego en entornos no originalmente lúdicos, es algo relativamente nuevo, pero sus bases son tan antiguas como la humanidad. La capacidad humana de jugar entronca, en su contexto original, con algunos grandes términos como libertad, placer, diversión o aprendizaje. La arquitectura psicológica detrás de las dinámicas de gamificación tiene sus cimientos en el concepto de la motivación y en sus dos dimensiones: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca en el caso de la gamificación se identifica tradicionalmente con aquellos elementos que ayudan al desarrollo de la jugabilidad y la competencia, como los rankings o las recompensas. Sin embargo, nuestra capacidad de involucrarnos en una estrategia de juego está aún más enlazada con la motivación intrínseca, aquella que nos impulsa a través de la afiliación, el estatus o el reconocimiento social. En este ámbito, una de las teorías más recurrentes es la del modelo de flujo de Mihaly Csikszentmihalyi, que sitúa la experiencia de la motivación extrínseca entre dos ejes, el del nivel de desafío al que nos enfrentamos y el de la habilidad percibida para solventarlo. Por su parte, la publicación *Scientific America* descompone la motivación en tres aspectos que resultan especialmente relevantes para la gamificación:

- Autonomía: cuando sentimos que tenemos el control sobre algo.
- Valor: cuando percibimos un objetivo como importante.
- Competencia: cuando sentimos que mejoramos en algo.

Tener en cuenta todas estas dimensiones de la motivación a la hora de diseñar una dinámica de juego nos permitirá maximizar las posibilidades de que esta sea exitosa en su objetivo de generar *engagement* con los participantes a los que va destinada. Y es aquí donde entramos en el terreno de los beneficios y riesgos de este tipo de procesos. El éxito de la gamificación en las compañías

actuales, ya sea con el consumidor o con los propios trabajadores como foco, estará directamente relacionado con su capacidad para involucrar a las audiencias en un contexto de libertad y, sobre todo, de diversión. La gamificación puede ser la gran herramienta de las compañías, ya lo está siendo en muchos casos, para generar relaciones más profundas y creíbles con sus grupos de interés. Sin embargo, si no se analizan en profundidad los públicos objetivo, las finalidades buscadas y las propias reglas intrínsecas del proceso, es muy probable que estemos dando paso tan solo a herramientas de comunicación y dinamización oxidadas, sin capacidad para profundizar en la motivación de las personas y, por lo tanto, completamente fallidas en su intento de movilizarlas. Ajustar la dificultad de estos procesos y entender el contexto en que se desarrollan son elementos básicos para que puedan conectar con la felicidad y el placer de sus usuarios.

### **El juego como herramienta de engagement con el consumidor**

En el contexto de la comunicación actual, el paradigma de las relaciones marca-consumidor se ha visto afectado radicalmente por la polución de contenidos y la activación de la economía de la atención. Los consumidores somos, hoy en día, ante todo, consumidores de contenidos y, por lo tanto, navegamos en un mar de impactos de comunicación por el que nos desplazamos seleccionando aquello que queremos incorporar a nuestra experiencia y desechando aquello que no consideramos relevante. Demasiado a menudo las estrategias de comunicación y marketing de las compañías han formado parte de este último grupo.

Esta falta de conexión con el ámbito de atención de los consumidores tiene que ver en gran medida con la consideración pasiva de estos, como meros receptores de nuestras estrategias

de comunicación, cuando en realidad estamos tratando con sujetos activos que demuestran cada día, a través de su participación en la esfera digital, su necesidad de expresarse y construir historias. En ese sentido, la interactividad es la gran frontera a superar por las compañías, ya que supone el paso decisivo que convierte el discurso de marca en una conversación, la exposición en *engagement*.

Más allá de las estrategias de cocreación, la gamificación se ha convertido en la reina de estos procesos de interacción con los consumidores. Su capacidad para activar motivaciones de los consumidores es un disparador claro del compromiso y la implicación. Existen tres ámbitos relevantes a la hora de plantearse una dinámica de este tipo como base de la conversación con los consumidores:

- El entretenimiento: casi podríamos asegurar que sin él, las dinámicas de gamificación no existen, o al menos no llegan a alcanzar la dimensión completa del término. El valor añadido que aporta el entretenimiento a la conexión con un consumidor es ineludible en el desarrollo de una estrategia que tiene el juego como foco.
- La novedad: una de las críticas realizadas a menudo a las estrategias de gamificación es la de su carácter efímero. Es cierto que la tensión y el desafío son dos elementos básicos de un juego y, por lo tanto, debemos concebir la renovación como una necesidad que permita ampliar la vida de nuestra conversación y, en cualquier caso, es importante que entendamos cuáles son los objetivos concretos para no extender las dinámicas más allá de ellos y, por lo tanto, terminar convirtiéndolas en un peso muerto de nuestra estrategia.
- La medición: la posibilidad de generar ambientes controlados que permiten las dinámicas de gamificación, más allá de su expansión en medios sociales, las convierte en generadoras

de mediciones fiables. A pesar de que inicialmente las primeras aplicaciones de la gamificación han tenido siempre como objetivo prioritario la implicación de los consumidores, progresivamente han ido revelando la posibilidad que ofrecen para conocer mejor a los consumidores, ya que en un ambiente de juego somos más nosotros que nunca.

Comprendido todo esto, los ejemplos de gamificación ya puestos en marcha por las compañías pueden ir desde la sencillez de la anécdota de marketing hasta la complejidad de la definición de un territorio. En el primer grupo encontramos la experiencia de M&M en Estados Unidos, quienes valiéndose simplemente de una página en la que los usuarios tenían que encontrar un pretzel escondido en una masa de M&M consiguió más de 11.000 comentarios y 26.000 *likes* en Facebook, además de promocionar la unión de los dos productos en uno nuevo. En un nivel diferente de complejidad se ha movido la icónica *app* Nike + Running, uno de los ejemplos de gamificación más relevantes en cuanto a fidelidad de los usuarios y duración en el tiempo. Nike + Running se ha convertido con el tiempo en la herramienta más efectiva de la marca para conectar con un territorio, el del running, en el que ha conseguido despejar toda competencia. Entender correctamente el concepto de desafío en relación con el de motivación es una de las principales bases de este éxito.

En el caso de España, el BBVA fue una de las compañías pioneras en el uso de la gamificación a través del desarrollo de su premiada plataforma BBVA game, llegando a contar con 75.000 usuarios, y que desarrolló estrategias de jugabilidad para la retención y captación de usuarios en la banca *online*. La compañía ha seguido liderando el impulso de la gamificación en nuestro país a través de Liga BBVA *game* y de la teorización sobre la misma encabezada por su Centro de Innovación.

Es importante señalar que el fenómeno de la gamificación no es intrínsecamente tecnológico, sino conductual en el caso de los participantes y estratégico en el de las empresas. Sin embargo, tres grandes ámbitos de desarrollo tecnológico van a ser potenciadores de la importancia de la gamificación en los próximos años:

- La explosión de la tecnología móvil. Las cifras de crecimiento de este terreno amplían el mercado para la gamificación, al mismo que tiempo que posibilitan el impulso de desarrollos relacionados con la geolocalización que amplifican la experiencia de los usuarios.
- La integración de lo digital y lo físico a través de los *Wearables*. La próxima generación de aparatos electrónicos supondrá la transformación de nuestros complementos de todos los días (gafas, relojes o pulseras) en dispositivos inteligentes y con ello la explosión definitiva del potencial de la gamificación. Impulsándose especialmente en el territorio del deporte (Nike+ Fuelband o Fitbit) el terreno de los *wearables* están teniendo en las Google glass su particular icono.
- El desarrollo del neuromarketing. Como ya hemos visto, en la base de la gamificación reside la aplicación de técnicas que trabajan sobre nuestras capacidades cerebrales. En ese sentido, el desarrollo de la neurociencia y su aplicación al mundo del marketing aportarán un nuevo conocimiento que afectará a la efectividad de las estrategias que toman los juegos como foco.

## **La gamificación como oportunidad para potenciar la conversación entre empleados**

En las últimas décadas, diversas tendencias del ámbito del consumo han pasado a formar parte de la vida dentro de las empresas, especialmente en aquellas que más necesitan atraer y motivar al talento interno. Las clásicas intranets, de corte eminentemente operativo

y organizativo, están evolucionando hacia redes sociales donde los contenidos personalizados por el usuario y la conversación entre empleados priman sobre la información corporativa. De igual manera, el uso de móviles y *tablets* ya es indistinto tanto para el ámbito profesional como para el personal, y de hecho se empiezan a cruzar ambos mundos, precisamente por la nueva forma de entender y nutrir las relaciones personales dentro y fuera del trabajo. En un entorno como este, una vez rota la antigua dicotomía entre lo interno y lo externo, entre lo laboral y lo personal, ¿cómo está ayudando la gamificación a promover la conversación entre las personas que trabajan en una misma compañía? ¿Puede ser de ayuda para generar sentido de pertenencia y mejorar la reputación de una empresa como lugar para trabajar?

Obviamente, las inquietudes y motivaciones de los empleados de una compañía distan bastante de los *drivers* de comportamiento de un consumidor. Un empleado necesita ver en una iniciativa encuadrada en los límites de la gamificación antes vistos una utilidad práctica, un fin claro y sencillo, y una recompensa atractiva antes de embarcarse a jugar. Pero sobre todo, necesita estar seguro de que detrás de ello no se persigue que trabaje más y mejor, sino una invitación a participar e interactuar con otras personas de su empresa. En otras palabras, un programa de gamificación en el ámbito laboral debe cumplir los mismos parámetros básicos del juego, entre ellos:

- No puede imponerse como una obligación. La participación debe ser libre en todos los casos.
- No debe recompensarse en mayor medida y de manera evidente a los empleados que participen sobre los que no. Todos deben ganar algo.
- Tiene que estar acotada en el tiempo, con una duración en la que los plazos de inicio y fin se cumplan escrupulosamente, para asegurar un *fair play*.

- El premio o recompensa tiene que ser atractivo, no solo para incentivar la participación, sino para reconocer el esfuerzo que hay detrás, y no siempre debe ser un premio corporativo.

Actualmente, la gamificación en el ámbito laboral está de moda. No en vano, es una táctica que se emplea cada vez más porque tiene mejor entrada en la vida de los empleados y aumenta las posibilidades de generar cercanía, que es la base para la colaboración en entornos empresariales y la involucración de los empleados. Es el caso de Correos, que contando con la asesoría de Wonnova, empresa especializada en gamificación, renovó su web corporativa a partir de las recomendaciones de mejora de sus propios empleados. Por cada mejora, los empleados obtenían puntos que servían para canjear por premios. Fue una iniciativa que tuvo más de 1.700 participantes que aportaron más de 50.000 propuestas de mejora, de las cuales más del 30% se aplicaron.

Pero la gamificación también está siendo aplicada a la hora de atraer talento, permitiendo a las compañías ir mucho más allá de un mero proceso de selección rutinario para identificar destrezas y aptitudes de los mejores candidatos. Un buen ejemplo es el programa *Brandstorm* de L'Oréal, en el que estudiantes universitarios deben proponer un plan de marketing y comunicación. Aquellos cuyas propuestas reciben más valoración son contactados por los departamentos de Recursos Humanos de la multinacional francesa para optar a un proceso de selección.

En definitiva, la gamificación llevada al terreno de lo laboral es una estrategia que bien planteada y respetando las reglas del juego es tan efectiva como otras más encaminadas, de manera explícita, a fomentar el sentido de pertenencia, el compromiso de los empleados y la reputación laboral de una compañía.

¿Jugamos?



## **MOVIMIENTOS RELIGIOSOS**



# Cambio religioso en América Latina: presente, pasado y porvenir

LLORENTE & CUENCA

## Introducción

La emergencia de la candidatura de Marina Silva en las elecciones presidenciales brasileñas ha puesto en primer plano el peso y la importancia que tienen los evangélicos en la política de algunos países latinoamericanos. Silva creció en las encuestas al canalizar el voto protesta, el contrario al gobierno del PT y el voto evangélico. Aliada del Partido Socialista, un partido que enarbola principios laicos, las creencias religiosas de Marina han estado muy presentes en el desarrollo de la campaña: hizo público su rechazo a los matrimonios homosexuales y rechazó cualquier tipo de flexibilización del aborto. Creció espectacularmente en las encuestas encauzando el voto progresista y el evangélico: en las encuestas llevadas a cabo, entre los católicos, ganaba Dilma (38% a 30%). Marina obtenía una ventaja más significativa entre evangélicos de iglesias no pentecostales (44% a 29%) y entre las pentecostales (41% a 30%). Claramente el voto tiene un matiz religioso aunque el factor carisma es clave ya que el evangélico Pastor Everaldo (Partido Social Cristiano, PSC) siempre rondaba entre el 1% y el 3% cuando Marina es la favorita entre los evangélicos (43%).

Meses antes, en mayo, el Partido Acción Cívica de Costa Rica, que en las elecciones de abril había conquistado la presidencia,

buscó alianzas con otras fuerzas a fin de tener los votos suficientes para elegir a las autoridades del poder legislativo. Para ello, este partido de corte socialdemócrata pactó con la izquierda del Frente Amplio y con un partido, Renovación Costarricense (RC), que cuenta con dos diputados y encarna los valores y aspiraciones de los evangélicos costarricenses. El PAC aceptó, en principio, posponer la legislación favorable a los derechos de los homosexuales a cambio de respaldo político de RC. Si bien el acuerdo acabó hundiéndose por las presiones y las críticas de los colectivos gays, que en su día apoyaron al PAC y a su candidato presidencial, Luis Guillermo Solís, estos hechos mostraron abiertamente el grado de influencia no solo social y religiosa, sino también política, que alcanzan los evangélicos, capaces de crear partidos con representación parlamentaria y que cumplen un papel destacado en el ámbito político.

Brasil y Costa Rica son un ejemplo más de cómo América Latina ha vivido una verdadera "revolución silenciosa" desde los años 50 hasta la actualidad. En este medio siglo largo ha cambiado el modelo económico y de desarrollo (de la industrialización por sustitución de importaciones a los actuales modelos de exportación de bienes primarios), se ha transformado la estructura social (se ha pasado de una sociedad polarizada a otra en la que las ya amplias y heterogéneas clases medias y los sectores populares urbanos tienen cada vez más peso), ha variado el modelo político predominante (de las dictaduras y gobiernos autoritarios a una generalización del sistema democrático) y también ha habido profundos cambios culturales debido a la urbanización acelerada, el aumento de la alfabetización y a la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral.

Dentro de esos cambios culturales destaca la diversificación religiosa en América Latina producto del avance de las diferentes iglesias protestantes, evangélicas y pentecostales que han aca-

bado haciendo más complejo el panorama religioso en América Latina y en especial en países como Guatemala, Honduras, Brasil o Chile, donde entre un tercio y un 40% de la población ha abandonado el catolicismo para optar por alguna iglesia evangélica. Así, la tradicional e histórica homogeneidad religiosa latinoamericana vinculada al catolicismo (producto de la conquista y colonización española y portuguesa) se ha roto en el último medio siglo con el crecimiento explosivo de las distintas ramas del movimiento evangélico (pentecostales, primero, y neopentecostales, después).

Curiosamente, la modernización política (democratización), social (urbanización y ascenso de las clases medias) y económica (globalización) no ha traído aparejada, como en otras partes del mundo, la secularización. América Latina permanece como una región donde la religión —católica o protestante— es predominante para la inmensa mayoría de la población de cada país con la excepción de Uruguay. Existe un amplio consenso entre los académicos sobre la magnitud del cambio, no así en cuanto a las razones del mismo. El experto dominicano en historia y actualidad del hecho religioso, Marcos Villamán, señala que "no se puede negar que el paisaje socio-religioso de hoy luce muy diferente a como el mismo se presentaba hace algunos años: a la dominancia evidente de corte católico-romana acompañada de una presencia, relativamente tímida, del protestantismo histórico y ciertas expresiones evangélicas le ha sucedido en la actualidad, una irrupción realmente impresionante de las iglesias pentecostales y neopentecostales".

La proporción de latinoamericanos que se declaran católicos pasó del 75%, a mediados de los años 90, a cerca de 67% en 2014, como muestra el estudio de opinión pública regional Latinobarómetro, lo cual para su directora Marta Lagos muestra que "la Iglesia (católica) dejó de ser omnipotente y dominante

totalmente". Cristian Parker Gumucio, del Centro Dominicano de Investigación de Costa Rica, en esa misma línea subraya que "las tasas de crecimiento del catolicismo se han estado revirtiendo sistemáticamente", y atrás queda la definición de "un continente católico", pues "ahora estamos en presencia de un claro pluralismo en el campo religioso de América Latina". En su análisis, Parker señala que el nuevo panorama religioso de América Latina muestran un declive del catolicismo y de la Iglesia Católica: "No estamos ante un continente que se haya secularizado o que se haya vuelto protestante: estamos ante una realidad marcada por una tendencia al incremento leve, pero constante, del pluralismo religioso, frente a una Iglesia Católica que sigue siendo mayoritaria".

En las siguientes páginas se mostrarán las peculiaridades del movimiento evangélico en América Latina, su heterogeneidad en el grado de desarrollo de país a país, sus características principales, cómo son, cuántos son, qué piensan y qué papel juegan políticamente sus diferentes ramas, protestantes, pentecostales y neopentecostales.

## **Un fenómeno diverso y heterogéneo**

"No es necesario explicar que el término 'pentecostalismo' designa un amplio movimiento religioso que alberga una gran variedad de grupos con formas de práctica muy diferentes". Estas palabras del académico (doctor en teología y sociología), Heinrich Schäfer reflejan muy fielmente lo que es y significan los nuevos movimientos religiosos protestantes que fueron llegando a América Latina en sucesivas oleadas hasta culminar con su gran expansión a partir de los años 70.

Efectivamente, lo primero que es necesario subrayar es que nos encontramos ante un fenómeno religioso (el evangélico) muy

heterogéneo, y aunque lo normal es escuchar y ver escrito "los evangélicos", este es un término que esconde un amplio abanico de situaciones. En el lenguaje popular, y hasta en el de los medios de comunicación, la palabra evangélico puede referirse a cualquier cristiano que no sea católico. Sin embargo, hay que diferenciar entre el protestantismo histórico (el presbiteriano, metodista, bautista...), producto de la emigración en el siglo XIX, del que se ha desarrollado, en diversas etapas y de forma explosiva, a lo largo del siglo XX, en especial el último tercio.

El primer protestantismo, el histórico y tradicional decimonónico, comenzó a germinar tras las independencias de los países latinoamericanos primero y el triunfo de los partidos y fuerzas liberales en la segunda mitad del siglo XIX, gracias a una legislación mucho más permisiva con las religiones no católicas. Ese protestantismo estaba compuesto por dos tipos de iglesias de origen misional:

- Las procedentes de Europa, fundamentalmente luteranos (alemanes) presbiterianos (escoceses), anglicanos (ingleses), valdenses (franceses e italianos), reformados (holandeses y suizos), bautistas (galeses), menonitas (holandeses y suizos).
- Las de procedencia norteamericana como las iglesias luteranas, episcopales (anglicanas de origen norteamericano), presbiteranas, cuáqueros, metodistas y bautistas.

Luego, ya en el siglo XX, llegaron a América Latina las tres oleadas de iglesias vinculadas al pentecostalismo, un movimiento de reforma religiosa que surgió dentro del evangelismo, nacido en Estados Unidos en 1904.

La primera oleada evangélica se desarrolló en torno a 1910 con fenómenos como la Iglesia Evangélica Asamblea de Dios, sobre todo, Iglesia de Dios, la Iglesia de la Profecía o la del Príncipe de la Paz en Guatemala.

La segunda comenzó en los años 50, el primer pentecostalismo, con iglesias como la del Evangelio Cuadrangular - Cruzada Nacional de Evangelización (1953), Iglesia Pentecostal "El Brasil para Cristo" (1956), Iglesia de la Nueva Vida (1960), Iglesia Pentecostal "Dios es Amor" (1961), Casa de la Bendición (1964), Metodista Wesleyana (1967).

Como señala el antropólogo estadounidense David Stoll, esta segunda oleada de evangelismo fue muy exitosa puesto que los pentecostales latinoamericanos pasaron de representar dos tercios de los protestantes latinoamericanos en los años 60, a tres cuartos en los años 80. En 1984, 9,9 millones de sus 12,9 millones de miembros y adherentes fuera de los Estados Unidos estaban en América Latina y más de seis millones en Brasil, gracias sobre todo a que el pentecostalismo consiguió en esta época una fuerte presencia en los sectores populares urbanos.

Y la tercera corriente, que es la que actualmente tiene más éxito y presencia, es el neopentecostalismo nacido de las corrientes pentecostales y los grupos renovadores carismáticos de los años 50 y 60. En este segmento destacan iglesias como el Salón de la Fe (1975), la Iglesia Universal del Reino de Dios (1977) o la Iglesia Internacional de la Gracia (1980). Desde los años 70 el más fuerte incremento se produjo en América Central en especial en Guatemala (iglesias del Verbo y Elim), Honduras, Nicaragua y El Salvador.

Surgieron y progresaron en pleno proceso de transformación de las sociedades latinoamericanas como señala el investigador del Centro de Sociología de Religiones y de Ética social (Estrasburgo), Jean Pierre Bastian: "Este movimiento ignorado, despreciado incluso por los protestantismos históricos hasta los años sesenta, empezó a partir de los años veinte una difusión y una expansión que de hecho hoy día han cambiado las relaciones de fuerzas en el campo religioso latinoamericano. La difusión



y expansión se aceleraron con los años de 1950 en la medida en que las poblaciones y las sociedades latinoamericanas vivieron cambios drásticos a partir de entonces, con las migraciones masivas de campesinos hacia lo que iban a ser las grandes metrópolis de los distintos países de la región... Este movimiento ignorado, despreciado incluso por los protestantismos históricos hasta los años sesenta, empezó a partir de los años veinte una difusión y una expansión que de hecho hoy día han cambiado las relaciones de fuerzas en el campo religioso latinoamericano. La difusión y expansión se aceleraron con los años de 1950 en la medida en que las poblaciones y las sociedades latinoamericanas vivieron cambios drásticos a partir de entonces, con las migraciones masivas de campesinos hacia lo que iban a ser las grandes metrópolis de los distintos países de la región".

El neopentecostalismo (el crecimiento evangélico desde los años 70 se debe principalmente a los neopentecostales) se caracteriza por haber introducido algunos cambios doctrinales (en relación, sobre todo, con el rol del Espíritu Santo), en la liturgia, en donde hacen el énfasis en el fervor emocional, en lo emotivo y espontáneo. Mientras que el pentecostalismo buscó crecer entre los sectores populares, el neopentecostalismo lo hace en los sectores medios y altos de la sociedad. Esas nuevas iglesias están vinculadas a movimientos urbanos, identificados con la irrupción de una sociedad de masas y se encuentran plenamente insertadas en el mundo globalizado ya que crecen apoyados entre otras cosas en el dominio profesional de los medios de comunicación de masas (utilizan la radio, la televisión e Internet para difundir su mensaje) y administrando sus iglesias con un estilo empresarial de producción y distribución de bienes religiosos.

Cuentan con un liderazgo carismático, y su estructura es horizontal, lo que ha contribuido a extender su influencia en países tan grandes como Brasil o de tantos contrastes sociales y

étnicos como Guatemala. Se caracterizan asimismo por organizarse a través de iglesias locales y agrupaciones independientes o semiautónomas (al margen de las denominaciones episcopales) donde la figura clave es el pastor. Sin embargo, al interior de cada iglesia la estructura es fuertemente piramidal pero con la suficiente capacidad, flexibilidad y autonomía para adaptarse a las circunstancias concretas de cada región o país.

El pentecostalismo, y más aún el neopentecostalismo, apela a la parte irracional, sentimental y experimental de los individuos, utiliza con soltura las lenguas autóctonas (de ahí su éxito en la penetración entre los sectores rurales indígenas), así como el lenguaje común para acercarse a sus seguidores. Sus estrategias se basan en el marketing, en especial las curaciones, la utilización de la música en las ceremonias o el acento que ponen en la oralidad y en las prácticas populares tradicionales.

Su prédica tiene especial éxito entre sectores antes no tenidos en cuenta como las mujeres, los indígenas y los pobres. Los pentecostales y neopentecostales "están muy presentes en términos de ocupación geográfica, en las favelas, en el campo y en los suburbios de las ciudades. Tienen una comunicación muy fluida con la base social y por eso son muy buscados por las diferentes fuerzas políticas", señala Roberto Romano, profesor de ética y filosofía de la Universidad Estatal de Campinas, autor de "Brasil, Iglesia contra Estado", quien añade que especial llegada "han tenido entre las mujeres debido a su apuesta por la restauración de la unidad familiar y el hogar que capta el interés femenino por lo que supone de rechazo a la violencia intrafamiliar y el machismo."

La evolución en los últimos lustros ha provocado que las iglesias evangélicas experimenten también un proceso de institucionalización y burocratización, de pluralismo social e incluso de transnacionalización causada por la utilización de los medios de

comunicación. Inicialmente estas iglesias atrajeron a los sectores más vulnerables de la sociedad (emigrantes internos, desempleados y sectores populares) pero desde los años 80 en especial los neopentecostales se han ido especializando socialmente y llegan a la clase media, universitarios, profesionales y empresarios. Las nuevas iglesias ofrecen servicios espirituales, pero también acceso a la salud, ayudan a sus miembros a abandonar el alcoholismo y la drogadicción y son espacios de refugio comunitario frente a la crisis de la familia tradicional. Se han agrupado en torno a liderazgos carismáticos (como Cash Luna en Guatemala, René Peñalba, Tomás Barahona y Misael Argeñal en Honduras), que manejan de forma empresarial sus iglesias y tienen como una de sus señas de identidad la construcción de grandes templos (en 2013 Cash Luna inauguró la nueva y monumental sede de la iglesia Casa de Dios, con capacidad para 11 mil fieles) además de escuelas, colegios y universidades.

Su capacidad de adaptación ha incluido una rápida entrada en los novedosos sistemas de comunicación desarrollados desde los años 90: páginas web, estaciones de radio, canales de televisión que se han unido a la amplia infraestructura con colegios, librerías, cafeterías, estudios de grabación. Mantienen un culto musicalizado que apela a las emociones, con curaciones físicas y prosperidad económica. Las organizaciones cristianas más exitosas cuentan con sedes en otros países y se han convertido en empresas multinacionales. Como señala el sociólogo guatemalteco y pastor protestante Vitalino Similox "las iglesias pentecostales se han convertido en empresas que desarrollan estrategias de comercialización y de distribución multilateral de bienes simbólicos, religiosos. Su hibridación se traduce en "la yuxtaposición de distintos niveles de préstamos que incluyen el contenido de las creencias, las formas de transmisión.

## Cuántos son los evangélicos

PAÍS	1960	1990	2010	2013-2014
América Latina	7.700.000	37.000.000	107.000.000	107.000.000
Brasil	4.000.000	19.600.00 (13%)	42.300.000 (22%)	42.300.000 (22%)
México	897.000	4.675.000 (5,5%)	8.000.000 (10%)	8.000.000 (10%)
Chile	834.000	1.200.000 (12%)	2.000.000 (16,6%)	2.000.000 (16,6%)
Argentina	414.000	1.360.000 (4%)	4.000.000 (9%)	4.000.000 (9%)
República Dominicana	327.000	700.000 (10%)	1.800.00 (18%)	1.800.00 (18%)
Cuba	264.000	Sin datos	1.000.000 (10%)	1.000.000 (10%)
Guatemala	149.000	3.325.000 (35%)	5.500.00 (40%)	5.500.00 (40%)
Perú	94.000	1.680.000 (8%)	2.610.000 (12,5)	2.610.000 (12,5)
Colombia	92.000	2.400.000 (8%)	5.000.000 (16%)	5.000.000 (16%)
Panamá	57.600	360.000 (10%)	600.000 (16%)	600.000 (16%)
Bolivia	46.600	525.000 (7,5%)	3.000.000 (16%)	3.000.000 (16%)
El Salvador	41.778	1.155.000 (21%)	2.000.000 (38%)	2.000.000 (38%)
Uruguay	42.600	45.000 (1,5%)	55.000 (8%)	55.000 (8%)
Honduras	37.666	255.000 (5%)	2.000.000 (41%)	2.000.000 (41%)
Paraguay	36.560	308.000 (7%)	500.000 (8%)	500.000 (8%)
Venezuela	26.000	800.000 (20%)	1.300.000 (13%)	1.300.000 (13%)
Nicaragua	34.600	525.000 (7,5%)	1.800.000 (30%)	1.800.000 (30%)
Costa Rica	22.000	275.000 (8,9%)	1.000.000 (21%)	1.000.000 (21%)
Ecuador	40.000	300.000 (3%)	1.700.000 (13%)	1.700.000 (13%)

Fuente: Elaboración propia con datos del Latinobarómetro 2014

Como señala el académico David Martín, el movimiento pentecostal y el neopentecostal han estado marcados por su rápido crecimiento. Frente al modesto aumento de las antiguas formas de la fe protestante en el siglo XIX y evangélica hasta los años 50, en la actualidad las iglesias neopentecostales han excedido

ampliamente (al protestantismo) por el crecimiento del pentecostalismo, en primer lugar las Asambleas de Dios. Las Asambleas de Dios constituyen probablemente un cuarto de la actual fuerza evangélica en América Latina.

Como se puede ver en la tabla anterior en solo medio siglo el protestantismo ha pasado de 7 millones en América Latina a 107 millones en el siglo XXI, destacando la progresión en países como Guatemala, Honduras, Nicaragua, países donde supera el 40% de la población y en México o Chile, donde alcanza a más de un quinto de la población.

Con más de 560 millones de fieles —más de 105 millones de ellos en América Latina y el Caribe— los evangélicos representan un 25% de los cristianos en el mundo, según el Centro Nacional de Investigaciones Científicas de Francia (CNRS). Las iglesias evangélicas están creciendo cada vez más en la región latinoamericana: si en 1900 existían tan solo cerca de 50 mil protestantes en toda Latinoamérica, ya en 1930 ascendían a un millón. Luego se fueron duplicando década a década: 5 millones en 1950; 10 millones en 1960; 20 millones en 1970, y 50 millones una década más tarde. Se calcula que en el año 2000 los protestantes/evangélicos rondaban los 100 millones. Actualmente, en Latinoamérica y el Caribe el 20% de sus 600 millones de habitantes serían evangélicos, siendo el país con más evangélicos Brasil, que cuenta ya con 42 millones de miembros; aunque es Guatemala donde el peso es mayor con respecto a la población total ya que supera el 40%.

Además, se trata de un grupo en progresión y aumento como indicaba recientemente el censo del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE, estatal) que mostró una caída de casi diez puntos porcentuales en el número de católicos entre 2000 y 2010: de 74% pasaron a ser el 64,6% de la población en ese período. El investigador del IBGE, Claudio Crespo, señala que

"en los años 70, el 92% de la población brasileña era católica, actualmente es el 64%, es decir, una caída de 28 puntos porcentuales con respecto a 2010. En relación a los '70, uno de cada cuatro católicos dejó de serlo". En 2000, los católicos brasileños sumaban 125 millones y representaban el 73,6% de la población, mientras que en 2010 ya eran 123,3 millones, el 64,6% del total. Durante el mismo período, los evangélicos ganaron casi 20 millones de seguidores y pasaron de ser 26,5 millones (15,4% de la población) a 42,3 millones (22,2%). De forma similar en Guatemala tenía un porcentaje del 2.8% en 1935, cifra que persistió hasta 1950. Luego, comenzó a incrementarse cada década: 1960 -3.2%- , 1970 -5.8%- , 1980 -13.8%- , 1990 -18.0%- , 2000 -29.8%- y 2010 -31.7%- . Para 2014 la situación es de un 47% de católicos frente a un 40% de evangélicos, según el último informe del Latinobarómetro.

En este sentido, el investigador David Stoll señala que "lo que hace que los logros evangélicos sean notables no es el simple incremento en términos absolutos. Después de todo, las altas tasas de natalidad en América Latina podrían duplicar el número de protestantes cada veinte años sin cambiar su proporción con respecto a la población total. Lo que es sorprendente es la creciente presencia de evangélicos como porcentaje... desde 1960 los evangélicos han aproximadamente duplicado su proporción con respecto a la población en Chile, Paraguay y Venezuela, y en los países caribeños de Panamá y Haití. De acuerdo a la misma fuente, desde 1960 los evangélicos han triplicado su proporción con respecto a la población en Argentina, Nicaragua, y en la República Dominicana. En Brasil y Puerto Rico, la proporción evangélica casi se ha cuadruplicado desde 1960. En dos países centroamericanos, El Salvador y Costa Rica, así como en dos países andinos, Perú y Bolivia, la proporción evangélica durante el mismo período se ha quintuplicado. En otros dos países andi-

nos, Ecuador y Colombia, así como en Honduras, se piensa que se ha sextuplicado. Y en Guatemala, la proporción evangélica de la población desde 1960 hasta 1985 ha aumentado cerca de siete veces”.

¿Por qué se ha producido tal expansión de las iglesias evangélicas, tanto pentecostales como neopentecostales, en América Latina desde los años 70? En este aspecto, abundan las teorías para responder a esa pregunta.

Empezando por las conspirativas, basadas en el informe Rockefeller de 1969, que aseguraban, y aún sostienen, que el auge de las iglesias evangélicas respondía a una estrategia contrainsurgente de EEUU y la CIA para detener el auge de la Teología de la Liberación. Esto es lo que dio pie a la tesis conspirativa que caló muy hondo, incluso en figuras como el cardenal mexicano Juan Sandoval Iñiguez que llegó a afirmar que “ellos (los protestantes) están aquí debido a la iniciativa de los EEUU, como bien se sabe por el Informe Rockefeller”.

De más seriedad y calado académico e intelectual son las hipótesis que empezaron a desarrollarse a finales de los 60 y que se prolongan hasta el día de hoy. Teorías más centradas en causas endógenas que hacen hincapié en los procesos de modernización socio-económica y urbanización por lo que atravesaron los países latinoamericanos y que provocaron, por un lado, un claro proceso de secularización pero por otro, una diversificación de las prácticas religiosas dentro de unas sociedades cada vez más plurales que han experimentado un cambio cultural, con retorno a lo sagrado incluido. A diferencia de lo que ocurre en otras zonas del mundo, la modernización no ha llevado a una secularización generalizada. Han aumentado los agnósticos y los no creyentes, pero en América Latina ha persistido el número de creyentes tanto católicos como protestantes en sus diferentes ramas. Como apunta Villamán, “la religión, en este contexto, sería una de las

respuestas preferidas pues ella, efectivamente construye o repone certezas y dota de sentido a la acción individual y social. Esa ha sido y es una de sus reconocidas funciones sociales”.

Lo cierto es que el auge evangélico es de carácter multicausal como los trabajos de Emile Willems, Lalive D’Épinay, David Martin o Jean Pierre Bastian han venido demostrando en las últimas décadas. Ellos hacen hincapié en que se iniciaron las iglesias evangélicas en una América Latina, la de los años 50 a los 70, inmersa en grandes y múltiples cambios los cuales explican en una parte muy importante porqué existía un terreno abonado para su desarrollo.

### *Crisis en la Iglesia Católica*

No se puede entender la expansión evangélica sin tener en cuenta la crisis por la que atravesó la Iglesia católica en los años 60 y 70. Una Iglesia Católica muy dividida, sin cohesión interna, radicalizada y politizada entre sectores más tradicionales (una parte de la élite del episcopado) y sectores vinculados con el marxismo de los que surgió la Teología de la Liberación. Como explica Vitalino Similox (pastor presbiteriano, teólogo, sociólogo) para el caso guatemalteco “en los años 70, algunos católicos de clase media alta que se sentían traicionados cuando un sector de la jerarquía católica empezó a expresar una opción preferencial por los pobres, encontraron en la teología de la prosperidad, los espectáculos profesionalmente montados de los telepredicadores y los encuentros de oración en hoteles de lujo, una nueva explicación desde la fe cristiana de su posición privilegiada en la sociedad. La teología de la prosperidad también ofreció un opción atractiva a muchas personas pobres/clase media baja que deseaban fortalecer su disciplina personal y aumentar su autoestima”.



Además desde mediados del siglo XX el crecimiento demográfico y el salto de una sociedad rural a una urbana pusieron a la Iglesia Católica en una situación para la cual no estaba preparada, pues no contaba con los recursos humanos para atender a las multitudes que empezaban a poblar las periferias urbanas. Las migraciones internas y la explosión demográfica agudizaron la llamada crisis de las vocaciones sacerdotales.

### *El nuevo impulso de los pentecostales*

Una Iglesia católica que además recibió los golpes de la represión de los estados contrainsurgentes en los años 60 y 70 y cuyo hueco fue llenado por iglesias protestantes que no se mezclaban tan directamente en política. Al mismo tiempo, nuevas misiones protestantes de tipo evangélico y pentecostal, procedentes especialmente de Estados Unidos, predicaban una nueva forma de acercarse a Dios, basada en la conversión, el éxtasis religioso, la experiencia personal y los milagros. El desembarco de esas misiones evangélicas ofreció una alternativa para aquellos que no encontraban refugio en la Iglesia Católica la cual no satisfacía las necesidades religiosas ni alcanzaba a todo el territorio.

Además, las iglesias evangélicas, desarrolladas en un primer momento por misioneros estadounidenses, ganaron en autonomía y se fueron desvinculando del cordón umbilical estadounidense. Ya en los años 70, pastores autóctonos empezaron a transformar el mensaje predicado por los misioneros evangélicos para adaptarlo a las necesidades y a la cultura latinoamericana, generando formas de religiosidad híbridas que combinan el catolicismo popular latinoamericano con el protestantismo importado.

Como apunta ya David Martin "lo que está totalmente claro es el carácter autóctono de la religión evangélica en la América Latina contemporánea. La fe evangélica es actualmente solo una

de las maneras en que América Latina expresa una fe. Las críticas que hacen los cristianos norteamericanos acerca de la religión evangélica en América Latina se basan precisamente en que esta religión no se ajusta a las normas liberales norteamericanas. Por ejemplo, se la ha descrito como una recreación de las relaciones paternales y personales que se desarrollaban en la hacienda, todo esto trasladado a las condiciones de una megápolis contemporánea... La razón de ello es bastante clara. La religión evangélica es una parte genuina de la sociedad latinoamericana".

### *La adaptabilidad y la diversidad*

Las iglesias evangélicas demostraron en esa coyuntura además de ser más ágiles, tener mayor capacidad de adaptación y aculturación. Esa es la tesis de Jean Pierre Bastian quien subraya que "podríamos decir que en esta hibridez se está jugando no solo la adaptación al mercado latinoamericano, sino también la creación de productos originales, híbridos, que los pentecostalismos han ofrecido en toda la región. Eso se nota en particular a partir de la producción musical con la himnología, que de hecho hasta los años setenta era de origen anglosajón, y que a partir de entonces se transformó en cantos directamente inspirados por las tradiciones musicales populares endógenas. Hoy día, vemos por doquier desarrollar lo que estos movimientos llaman Ministerios de alabanza, que adoptan la música local, en particular la samba u otros géneros tropicales como la salsa, etc. Incluso se ha llamado a este tipo de expresiones musicales con algún tipo de anglicismo salsa-gospel o samba-gospel. Lo importante es que los pentecostalismos fueron articulándose a la cultura popular, y podemos decir que se han manifestado como religiones populares latinoamericanas, lo que no habían sido los protestantismos anteriores, históricos, que habían sido

reducidos a los actores liberales radicales, a sectores medios y no a los sectores populares”.

Asimismo respondieron mejor a los momentos de crisis por los que atravesaron los países de la región: crearon lugares de apoyo a los más necesitados durante las crisis económicas, como la de los años 80, crearon redes de apoyo en casos como los del terremoto de Managua en 1974 o de Guatemala en 1976. Paralelamente fueron ganando autonomía de sus matrices estadounidenses, cubrieron la ausencia del estado con lo que unirse a ellas conllevaba beneficios concretos para los afiliados (escuelas, consultorios legales, puestos de salud). Fueron además muy hábiles en las técnicas de marketing ya que aprovecharon las innovaciones tecnológicas como la radio la televisión, los satélites y ahora Internet haciendo un uso estratégico de los medios de comunicación masivos para llegar a más público.

Como señala el académico David Martin “en el caso de los grupos evangélicos, ellos están labrándose para sí un espacio social enteramente bajo su control, donde las personas comunes valen, dirigen y tratan de superarse. Es posible que estén contribuyendo a hacer realidad ese componente estándar de las democracias estables, una clase trabajadora y media baja 'respetable', con ambiciones económicas y educacionales modestas pero realistas, y fuertemente interesada en un orden social y moral estable. Son prácticos y pragmáticos, más que teóricos, y tratan de reformar la sociedad cambiando las costumbres culturales. Por supuesto, este tipo de reformas tiene límites, y en todo caso los evangélicos son solo una minoría, pero en muchas partes de la América Latina contemporánea bien puede parecer que el campo de la política está lejos de ser tan promisorio. Tal vez el ámbito religioso sea en este momento el que ofrece más esperanzas para intentar una reforma activa de las prácticas y una mutación del ethos. Después de todo, en América Latina la

religión constituye el lenguaje más asequible y difundido para obtener consuelo y aliento”.

Por lo tanto, una de las claves del éxito del protestantismo de tipo congregacional y pentecostal se vincula con su adaptación a (o compatibilidad con) las culturas latinoamericanas. Es el ejemplo del que se desarrolla en las zonas indígenas de México y Centroamérica el cual se encuentra más cercano a las tradiciones nativas que el catolicismo y el protestantismo histórico. El investigador social Carlos Garma sostiene que “el pentecostalismo es atractivo para los pueblos indígenas porque tiene equivalentes en las tradiciones nativas de sanación espiritual y los cultos pentecostales se adaptan bastante bien al sincretismo de la religiosidad popular indígena”.

Las iglesias pentecostales, como señala David Martin, no solo han desarrollado una liturgia pietista, conmovedora y participativa ofreciendo una alternativa a las iglesias tradicionales, sino que han logrado penetrar y atraer a una “población históricamente silenciada, especialmente indígenas y mujeres, un espacio religioso institucional donde los pobres encuentran su voz, practican solidaridad y hallan importantes satisfactores emocionales y sociales”. Los evangélicos en América Latina han logrado captar la atención de la mujer no solo haciendo énfasis en lo doméstico, en lo familiar, en lo hogareño sino también tratando de romper con el machismo y la cultura de la violencia contra la mujer lo que ha ido incluso acompañado de una feminización del estilo y lenguaje: “La mujer encuentra en la comunidad evangélica una segunda pareja que no la golpeará, que no le dejará el peso de la familia como su responsabilidad ni gastará los escasos ingresos en alcohol o en otra mujer”.

## Cómo son los evangélicos

El evangelismo pentecostal y neopentecostal está calando en esta coyuntura actual especialmente entre las clases medias urbanas ascendentes, los jóvenes y, en las zonas rurales, entre los indígenas. En cuanto a la distribución por sexo, la tendencia general señala que existe una población femenina considerablemente superior a la masculina y por edades el sector mayoritario del espectro es el que abarca de los 35 a los 45 años.

En cuanto a la situación social de los feligreses es muy variada y heterogénea. Mientras que iglesias como la Cuadrangular y la Misión Cristiana representan a los sectores más pobres, la clase media está más presente en la Iglesia de Cristo y la Iglesia de Dios. Los bautistas y la Iglesia de Cristo en segundo representan a los sectores con mayores ingresos. Respecto del nivel de estudios, la categoría que predomina entre los feligreses es la de quienes no han concluido la primaria y después, la de los que no han concluido la secundaria. Solo una minoría no ha cursado ningún tipo de estudios, pero todos saben leer. En cuanto a estudios universitarios, los que concluyeron la universidad, el 70% son bautistas. En cambio, de la Iglesia Cuadrangular pocos tienen la secundaria completa o estudios universitarios, lo que refleja que entre los miembros de esta Iglesia el índice promedio de educación es más bajo. Los bautistas y los miembros de la Iglesia de Cristo pertenecen a capas sociales más altas y su participación política es mucho mayor que la de los miembros del pentecostalismo.

Políticamente, el mundo evangélico es también muy heterogéneo aunque predominan los sectores más conservadores sobre todo en los temas valóricos. Así, en Colombia existe una larga tradición de presencia evangélica en la política desde que a comienzos de los años 90 durante la Asamblea Constituyen los pri-

meros evangélicos entraran en el legislativo. Ya en la actualidad existe un partido, el Movimiento Independiente de Renovación Absoluta (Mira) que en 2014 terminó sacando 326.946 votos en el Senado, quedándose por fuera por solo unos diez mil. Lograron, sin embargo, salvar la personería gracias a los 412 mil que obtuvieron en la Cámara, que les proporcionó tres escaños.

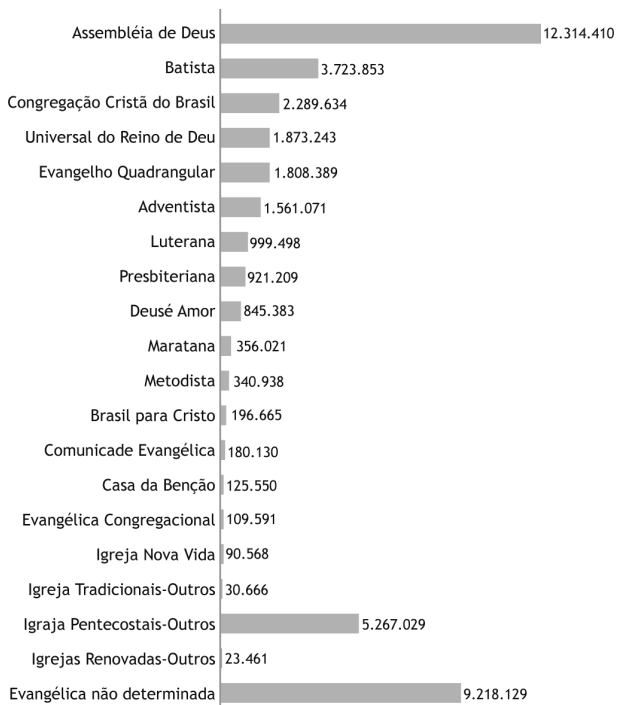
En Perú, en estos momentos, el partido más fuerte es Restauración Nacional (RN) liderado por el pastor Humberto Lay Sun. Los evangélicos apoyaron al ingeniero Alberto Fujimori en 1990 y uno de sus pastores, Carlos García, fue como segundo vicepresidente de la República. Tras el golpe de 1992 el fujimorismo y los evangélicos acabaron alejados políticamente. En Chile existen alrededor de 200 candidatos evangélicos entre alcaldes y concejales, concentrados principalmente en las regiones indígenas del Biobío y la Araucanía, y, específicamente, en ciudades como Lota, Curanilahue, Arauco, Lebu y Los Álamos. Entre ellos hay militantes de la Democracia Cristiana (DC), Renovación Nacional (RN), Unión Demócrata Independiente (UDI), Partido Por la Democracia (PPD), Partido Radical Social Demócrata (PRSD), Partido Socialista (PS), en menor cantidad y Partido Regionalista Independiente (PRI). En el caso de Brasil, los miembros de iglesias evangélicas han conseguido estar presentes en dieciseis formaciones políticas y han creado tres partidos propios: el Partido Republicano de Brasil (PRB), el Partido Social Cristiano (PSC) y el Partido de la República (PR). Existe incluso un partido evangélico en México, el Partido Encuentro Social (PES).

## **Brasil, el país con mayor número de evangélicos**

Brasil es el país con mayor número de evangélicos en cifras absolutas (Guatemala lo es en los relativos) pues se calcula que superan los 42 millones, cifra que ha crecido exponencialmente

desde 2000, pues un 60% de los nuevos evangélicos lo son en la actualidad desde hace menos de una década. Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) pasaron de ser el 15,4% de la población en 2000 (26,2 millones) al 22,2% en 2010 (42,3 millones). Un aumento de unos 16 millones de personas en 10 años, equivalente aproximadamente a la población total de Chile.

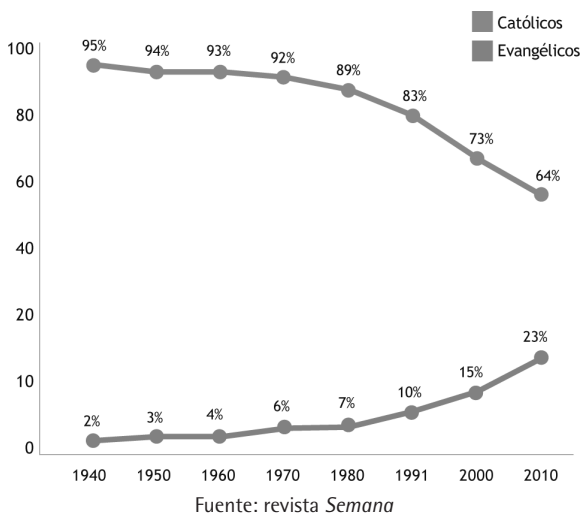
### Evangélicos en brasil



Fuente: <http://www.evangelizacao.blog.br/quem-sao-os-evangelicos-quantos-sao-e-onde-estao-no-brasil.aspx>

Entre las iglesias evangélicas más importantes de Brasil destaca la Asamblea de Dios con 12 millones de fieles que es liderada por Manoel Ferreira; así como la Iglesia de la Gracia, encabezada por Romildo Ribeiro Soares; la Iglesia Universal del Reino de Dios, dirigida por el Obispo Edir Macedo que cuenta con 1,8 millones de seguidores; la Iglesia Mundial del Poder de Dios, con 400 mil seguidores y que tiene en Valdomiro Santiago a su líder más destacado o la Iglesia de la Victoria en Cristo, con 40 mil miembros, liderada por Silas Malafaia fuerte opositor de las causas homosexuales y contrario al aborto que logró que su hermano Samuel Malafaia fuera elegido por el PSD.

### Crecimiento de los evangélicos frente a los católicos



Como se puede ver en el gráfico, el gran crecimiento arranca en los años 80 coincidiendo con varios fenómenos: la crisis eco-



nómica de finales de los años 70 y de toda la década de los 80; el explosivo aumento de la urbanización con la multiplicación de las zonas marginales (favelas) donde existe tradicionalmente escasa presencia del Estado y de la Iglesia Católica y donde la inseguridad física (robos, asaltos, acoso de las pandillas) y la económica (empleo informal y pocas expectativas de trabajo) es una constante.

*En las elecciones de 2014, son cruciales las alianzas con la bancada evangelista*

Según el censo de 2010 del Instituto Brasileño de Geografía Estadística (IBGE), los evangélicos de las más diversas denominaciones suman 42,3 millones de fieles, o 22,2% de la población, masa de electores cada vez más atractiva en el escenario político brasileño. Se trata de la religión que más crece en Brasil, frente al continuo declive de la religión católica en el país. Los católicos pasaron de representar el 73,6% en el año 2000, a ser el 64.6% en 2010. Si la curva de crecimiento continúa, los protestantes podrán representar un tercio de los brasileños en la próxima década.

El Frente Parlamentario Evangélico fue creado en 2003. Según un reportaje de la revista *Veja*, tres años más tarde, el Congreso fue golpeado por un escándalo que puso a los evangélicos en evidencia: la Mafia de las Sanguijuelas, en la que estuvieron implicados veintitrés integrantes de la bancada que desviaban enmiendas parlamentarias y llenaban los bolsillos de parlamentarios y empresarios. De estos veintitrés, diez eran de la Iglesia Universal del Reino de Dios y nueve pertenecían a la Asamblea de Dios, con la pérdida de representatividad de la bancada evangélica en las elecciones de 2006. La recuperación en las urnas se produjo en 2010 con la renovación de los cuadros políticos.

Hoy, representantes de la Asamblea de Dios —que tiene varias ramificaciones y que no tiene un único mandatario, como sí sucede en el caso de la Iglesia Universal— son los más numerosos.

Además de los diputados, cuatro senadores conforman el equipo de evangélico en el Congreso. La mayoría de estos setenta y siete parlamentarios pertenecen a la base de la Presidenta Dilma Rousseff. Pero, como algunas propuestas relacionadas con el aborto y y el matrimonio entre personas del mismo sexo no son prioritarios en los programas de los partidos de oposición, los evangélicos acaban ocupando una doble función: apoyan al Gobierno en temas económicos y de ayuda social, pero manifiestan un claro desacuerdo cuando el Ejecutivo quiere, por ejemplo, discutir temas como el aborto o ampliar los derechos de los homosexuales.

En este contexto, para la campaña de la Presidenta Dilma Rousseff a la reelección en 2014, resultó crucial restablecer lazos con la comunidad evangélica, que mantiene una relación de confrontación con el Gobierno, como se vio en el pleito electoral, en 2010, con el polémico debate sobre el aborto, capitaneado por los religiosos. No es por casualidad que los nueve partidos de la coalición de Rousseff optaran por crear un comité específico para sensibilizarlos. Y Rousseff creó el Comité Evangélico de campaña para discusiones temáticas.

En las elecciones presidenciales de este año, Dilma Rousseff no es la única candidata en busca del voto evangélico. El tucano Aécio Neves se reunió con el pastor José Wellington Bezerra da Costa, Presidente de la Convención General de las Asambleas de Dios en Brasil, para reforzar su posición ante la bancada evangélica. Y la candidata Marina Silva, aunque sea evangélica, mantiene la opinión de que la política no debe mezclarse con la religión. Así pues, se mantiene distante de esas articulaciones por ser refractaria a mezclar asuntos religiosos en el ámbito

político. Pero los socialistas admiten dialogar con grandes denominaciones evangélicas como, por ejemplo, la Asamblea de Dios. La aproximación a los sectores religiosos estuvo a cargo de la Comisión de articulación y movilización, encabezada por un representante del PSB y otra de la Rede.

Otros líderes evangélicos se reúnen en torno a la candidatura del pastor Dias Ferreira de Cary, del PSC. Abiertamente contra la despenalización del aborto, así como de las uniones civiles entre parejas del mismo sexo, el candidato es un arduo defensor de reducir la mayoría de edad, desde el punto de vista penal. Aunque figura en las encuestas con una intención de voto de entre 3 y 4%, Everaldo debe tener el mismo tiempo que Dilma, Aécio y Marina Silva en el noticiero de TV Globo y en los debates.

Con posición fuerte encuestiones tales como la mayoría penal, el matrimonio gay y el rechazo al aborto, Everaldo debe facilitar la vida a Aécio y Silva en la campaña, incluyendo su contribución a la dispersión de los votos evangélicos, lo que puede precipitar la segunda ronda. También debería difundir las pautas de los líderes neopentecostales que disputan escaños en el Congreso. Entre sus partidarios está el diputado Marcos Feliciano (PSC-SP), ex Presidente de la Comisión de Derechos Humanos de la Cámara y conocido por su desprecio a las minorías. La cúpula del partido cree que Feliciano triplicará el número de votos obtenidos en las elecciones pasadas. En 2010, consiguió 211.000 votantes. El PSC también apuesta por la popularidad del cirujano plástico Roberto Miguel Rey Júnior; el Dr. Rey de los realitys, para conseguir votos de sus candidatos a diputado federal en Sao Paulo.

El hecho es que el voto Evangélico ha crecido mucho en los últimos 20 años en Brasil, especialmente con el surgimiento de las iglesias neopentecostales. Un grupo que todavía trabaja de forma muy cerrada, lo que los convierte en actores importantes en la política brasileña. Pero al mismo tiempo en que el voto

evangélico garantiza una buena estructura en la base electoral, limita el alcance del mandato. Después de elegidos, los representantes de estos grupos necesitan trabajar para la base que lo eligió. Eso significa defender iniciativas conservadoras, entre estas la criminalización del aborto y la no liberación de las drogas. Al mismo tiempo en que esas medidas agradan a un grupo específico, desagradan a muchos votantes, limitando la actuación de ese político.

## **La situación en Guatemala**

Junto con Brasil, uno de los casos más llamativos de ascenso y emergencia de los evangélicos es Guatemala, país que desde los 70 ha experimentado una transformación religiosa muy profunda. Si bien es verdad que no hay un censo oficial de afiliación religiosa, se calcula que existen entre un 65% y un 70% de la población es católica, y entre 35% y 40% de protestante.

Guatemala es uno de los países donde más fuerte han prendido las iglesias evangélicas. Las líneas de desarrollo han ido de forma paralela a como han tenido lugar en otros países: en el siglo XIX crece el protestantismo vinculado a la apertura impulsada por los gobiernos liberales pero su peso en cuanto a número de fieles es muy pequeño. De 1882 a 1940 el peso de la población evangélica era insignificante, ya que constaba con solo cerca del 2% de la población. La presencia protestante arranca en el siglo XIX en especial desde 1871 con la llegada de metodistas, presbiterianos, nazarenos, episcopalistas, bautistas y luteranos. Tras la Segunda Guerra llegaron los pentecostales (Asamblea de Dios, Four Squerer Gospel y la Iglesias de Dios) y en los años 70 los neopentecostales con iglesias como Elim, El Verbo y Fraternidad Cristiana. Para el año 1978 la presencia evangélica se calculaba en un 17.98% en 1978 y para el año 2001 superaba el 30%

En la actualidad, Guatemala es el país de América Latina con el mayor porcentaje de evangélicos. Aunque las cifras varían, se calcula que alrededor de un 40% de una población de casi 13 millones de personas pertenece a algunas de las numerosas iglesias protestantes del país. La diferencia entre católicos y protestantes se redujo un 22% en 18 años, de 1996 al 2013, de acuerdo con el estudio "Las religiones en tiempos del papa Francisco", de la Corporación Latinobarómetro en Chile. Según el análisis, en 1996 el 54% de los guatemaltecos profesaba la religión católica frente a un 25% de evangélicos. Pero en el 2013 el cálculo para los primeros era del 47%, solo 7% más que el 40% que dijo profesar el protestantismo.

Un ejemplo del éxito de los evangélicos para ganar un espacio cada vez mayor en la sociedad guatemalteca lo encarna Fraternidad Cristiana, que posee el mayor edificio religioso de Guatemala y Centroamérica, un gigantesco auditorio con capacidad para 12.200 personas. Se trata en realidad de un complejo de instalaciones, entre ellas un colegio, guarderías y varios niveles de aparcamientos, conocidos como megatemplos, donde desarrollan su labor pastores como Cash Luna de la iglesia Casa de Dios. Es ése el sendero por donde transitan estas iglesias que como la del propio Cash Luna cuenta con una red de 25 emisoras de radio en todo el país.

Además, la visibilidad política de los evangélicos ha sido muy alta en Guatemala pues al menos en dos ocasiones un evangélico ha conquistado la presidencia: en 1982 tras el golpe de Estado que elevó a la jefatura del Estado a Efraín Ríos Montt y en 1991 cuando ganó las elecciones Jorge Serrano Elías. En época más reciente un antiguo pastor evangélico, Harold Caballeros ha sido candidato a la presidencia del país para los comicios de 2011.

## La situación en Honduras, Nicaragua y El Salvador

Junto a Guatemala el caso más significativo de crecimiento de las iglesias evangélicas en Centroamérica es el de Honduras, El Salvador y Nicaragua. En concreto el caso hondureño es muy relevante pues se encuentra inmerso en una profunda crisis política desde 2009 y social debido a los altos niveles de pobreza, desigualdad e inseguridad ciudadana. Toda esa coyuntura se ha visto acompañada de forma paralela con el incremento de las iglesias evangélicas, sobre todo neopentecostales.

En esos últimos diecisiete años, el catolicismo en Honduras se ha reducido en un 29%, según un estudio del Latinobarómetro realizado entre 1995 y 2014 y titulado "Las religiones en tiempos del papa Francisco". Un fenómeno que se repite en otros países pero no con la misma fuerza que en Honduras: en Nicaragua (-30% de católicos), Costa Rica (-19%) y en menor medida en Panamá (-17%), El Salvador (-13%) y Guatemala (-7%). El estudio señala a Honduras como el caso más emblemático de cambio en las creencias religiosas en los últimos 17 años al perder el catolicismo 58 puntos porcentuales de ventaja frente a los evangélicos y un total de 29 puntos porcentuales de católicos. En 1996 Honduras tenía un 76% de católicos y un 12% de evangélicos. En 2013 hay un 47% de católicos y un 41% de evangélicos. El catolicismo en Honduras no solo dejó de ser dominante sino que ahora tiene el mismo peso que las creencias evangélicas. Este es el cambio más rápido y fuerte en el terreno religioso de los 18 países latinoamericanos desde 1996.

El Salvador ha tenido también un crecimiento de las iglesias evangélicas muy significativo. Tenía en 1996 un 67% de católicos que ha disminuido a 54% en 2013, con una pérdida de 13 puntos porcentuales. Los evangélicos que eran el 15% en 1996 se duplican en 2013, alcanzando 31%. En Nicaragua, cuya po-

blación es de 5.8 millones de personas, encuestas publicadas por M&R Consultores reflejan que existe una tendencia decreciente de quienes se declaran católicos, aunque esta denominación continúa siendo predominante en Nicaragua. Los católicos, como grupo, arrastran una línea descendente desde 1991, cuando fue la última vez que la Iglesia católica alcanzó el 90%. Luego, el censo de 1995 reveló que los católicos representaban el 72.9% de la población nicaragüense y más tarde el censo realizado en 2005 mostró que los católicos rondaban el 58.5%. Encuestas posteriores de M&R reflejaron el descenso del catolicismo en Nicaragua: en abril de 2013, el 53.4% se declaraba católico frente a un 30% de evangélicos y un 14.1% de personas que se consideran creyentes, pero no siguen ninguna religión.

En resumen, el crecimiento de las iglesias evangélicas en Centroamérica se debe a múltiples causas: los conflictos internos —guerras civiles— que se vivieron en Guatemala, El Salvador y Nicaragua en los años 70 y 80 y que desestabilizaron a estos países; las divisiones y enfrentamientos en el seno de la Iglesia Católica que le impidieron responder de forma ágil al cambio social (emigración campo-ciudad) cuando paralelamente las iglesias evangélicas fueron más flexibles para atender y llegar a los nuevos grupos sociales que fueron surgiendo. A ello hay que sumar fenómenos cataclísmicos que causaron cientos de miles de muertos y afectados, y ante los cuales ni los Estados ni las Iglesias supieron responder adecuadamente. Y ese hueco fue llenado por las iglesias evangélicas (terremoto de Guatemala en 1976, Huracán Mitch en 1998 en Honduras...).

## **Resto de Centroamérica y El Caribe**

En el resto de Centroamérica la incidencia de las iglesias evangélicas no es tan grande como en el Triángulo Norte y Nicaragua,

pero aún así están claramente en progresión. Las cifras señalan que en Costa Rica llegan al 20.8%, en Panamá al 16.4% y en la República Dominicana al 22.3%.

En la República Dominicana las iglesias evangélicas también han tenido un gran incremento y ahora se calcula que reúnen en torno a un cuarto de la población. Han crecido en torno a la Congregación Cristiana en la ciudad de Santiago, del pastor Yasser Rivas; la Iglesia Bautista Internacional, que pastorea Miguel Núñez; Catedral de la Fe, de Fernando Belliard. Asimismo, Iglesia Mahanaím, del pastor Ezequiel Molina Rosario; Ministerios Elim, de Fernando Ortiz, y la Iglesia Cristiana Palabras de Vida, que pastorea Raffy Paz de, todas estas últimas están ubicadas en la capital.

En Panamá la segunda religión con más fieles es la evangélica, con el 16,4% de la población. Según la estimación que hace la Contraloría General de la República, debe haber más de tres millones de personas viviendo en Panamá. Esto quiere decir que 2.7 millones son católicos y 613 mil son evangélicos. Costa Rica también ha experimentado una llamativa mutación en el ámbito religioso. En 1996 este país tenía 81% de católicos y 9% de evangélicos. En 2013 contaba con un 62% de católicos y 21% de evangélicos. Los evangélicos se han más que duplicado, mientras los católicos han disminuido veintiún puntos porcentuales.

## **Las peculiaridades del caso mexicano**

En México, a diferencia de Brasil, las diferentes iglesias evangélicas no están tan extendidas a nivel nacional aunque en determinados estados su peso es muy grande. En 20 años se ha incrementado la población evangélica mexicana, mientras que la religión católica muestra un descenso de 4,40% en comparación a 1980. Un estudio elaborado por el Instituto Nacional de Esta-



dística Geografía e Informática (INEGI), en 1970, mostraba que el 96.2% profesaba la religión católica, pero para el año 2000, bajó ese porcentaje al 87.8% del total. En 2012 en México, los definidos como católicos fueron 83,9% de la población mientras que los evangélicos y protestantes llegaron al 7,6% de la población, casi dos puntos y medio más que en 2000. Solo entre 2000 y 2010 se sumaron más de 3 millones de personas, superando los 8 millones de fieles.

Los protestantes se han difundido en la mayor parte del país, pero donde más éxito han tenido es en los dos extremos del territorio nacional: la frontera norte (zona de intensa migración y urbanización en las últimas décadas) y en el sureste, espacio en el que reside la mayor cantidad de población indígena y que ha sufrido un proceso de deterioro y empobrecimiento. Las iglesias evangélicas tienen presencia en todo el país, pero una mayor penetración en los estados del sureste —Oaxaca, Chiapas, Campeche, Tabasco y Quintana Roo— y del norte —Baja California, Tamaulipas y Chihuahua—. La media nacional tiene extremos muy dispares. En el centro y El Bajío de México el catolicismo reúne porcentajes superiores, o cercanos, al 90%. Mientras en Guanajuato prácticamente el 94% de los censados es católico, en Chiapas solo lo es el 58%.

Las iglesias evangélicas en México se han desarrollado en esas dos zonas muy diferentes ya que mientras que la frontera norte es un territorio urbano (la mayoría de su población vive en grandes aglomeraciones humanas) y desarrollado (bajas tasas de desempleo y altos indicadores de bienestar), el sureste representa la contracara: se trata de un territorio rural pobremente desarrollado. El cambio religioso ha sido diferente y como señala Alberto Hernández, "diferentes causas provocan el mismo efecto (el norte es urbano y el sur es rural, pero ambas regiones tienen un alto número de protestantes) y las mismas

causas producen efectos diferentes (el crecimiento de los protestantes origina intolerancia, pero solo en el sureste, no en la frontera norte). Lo que en la frontera norte favorece el cambio, en el sureste es irrelevante, y viceversa. Pero la frontera norte y el sureste no son casos totalmente antitéticos; comparten algunas similitudes. Ambas regiones coinciden en unos pocos pero importantes puntos, entre ellos la importancia relativa del fenómeno migratorio y su distanciamiento del centro de poder económico nacional; esto es, ambas regiones comparten una condición de periferia”.

El perfil del evangélico mexicano es de una mujer que vive en la ciudad, aunque a diferencia de lo que se suele creer el gran crecimiento evangélico se da en las áreas rurales que se han convertido en el mejor caldo de cultivo para las Iglesias protestantes y evangélicas. Esto no quiere decir que el espacio urbano haya dejado de ser un lugar propicio para el cambio religioso. La mayoría de los protestantes mexicanos son pentecostales.

## **El pentecostalismo en los andes**

Fuera de las zonas revisadas (Brasil, Guatemala, Honduras, Nicaragua y México) la presencia de las iglesias evangélicas es menor en el resto de América Latina. Aún sus cifras son modestas en comparación con Centroamérica y el caso brasileño (no superan el 20% de la población), pero su crecimiento ha sido rápido y muy significativo también en la región andina (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia).

El centro de Investigación Pew Research, de Estados Unidos, muestra en su web que Venezuela tiene 25.890.000 de cristianos, de los cuales 22.500.000 son católicos. Pero también hay en el país más de 5 millones de evangélicos. En Colombia el crecimiento se ha acelerado en los últimos años y tras décadas

de estancamiento o lento crecimiento: con unos 43 millones de habitantes, los evangélicos ya superaron los cinco millones y los católicos bajaron a 82% de la población. Perú y Ecuador son los países donde menos han calado las iglesias evangélicas. La población total de Perú asciende a 28.220.764 habitantes y según los resultados del Censo del 2007, 16.960.443 personas profesan la religión católica, un 81,3% de la población. Le sigue en importancia la población evangélica que supera los dos millones y medio (12,5%).

En Ecuador la mayoría de los ecuatorianos dicen ser católicos, según revela una encuesta divulgada recientemente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). El 91,9% de la población afirma tener una religión, de las cuales el 80,4% pertenece a la religión católica, seguido por la evangélica que habrían alcanzado un 13% de la población (más de 1.8 millones de personas). Su crecimiento ha tenido lugar en las grandes ciudades del país, en especial Quito y Guayaquil, así como en las zonas indígenas (Chimborazo). Tanto han crecido las iglesias evangélicas indígenas y despertado su conciencia política que en 1980 se fundó la Federación Ecuatoriana de Indígenas Evangélicos (FEINE), conocida como el Consejo de Pueblos y Organizaciones Indígenas Evangélicos del Ecuador.

## **Causas del crecimiento del movimiento evangélico**

La pregunta que cabe hacerse tras haber visto el panorama de las iglesias evangélicas en América Latina es analizar cuáles fueron las razones que provocaron que los pentecostales hayan experimentado ese espectacular incremento.

Las primeras teorías que surgieron consideraban que en el crecimiento evangélico predominaban las causas exógenas, de tinte político, vinculadas al esfuerzo contrainsurgente de los Es-

tados Unidos hacia la región latinoamericana y en particular hacia América central. Se citaba el Informe Rockefeller de 1969 y los Documentos Santa Fe I y II en los 80, en los que se recomendaba abiertamente el uso de estos grupos religiosos fundamentalistas como parte de una estrategia contrainsurgente de EEUU y la CIA orientada a detener el auge de la Teología de la Liberación. Ejemplo de cómo estas tesis se han extendido valga un texto del analista Franco Martínez Mont en el diario Prensa Libre de Guatemala en 2011 quien señalaba que "las iglesias neopentecostales surgen a finales de la década de 1950 como una herramienta controladora del gobierno de Estados Unidos –polos contrainsurgentes en Latinoamérica– con la benevolencia de las oligarquías y facciones fascistoides de turno que modificaron el mapa religioso, alterando el statu quo de la Iglesia Católica y cristianizando los segmentos subalternos e incidiendo en la política".

Sin embargo, desde los años 60 los investigadores sociales han ido lanzando una serie de ideas nuevas para entender el auge evangélico buscando la explicación en causas endógenas antes que en las exógenas. Y entre ellas sobresalen las siguientes.

### *El debilitamiento y las divisiones internas en la Iglesia católica*

Entre los factores internos cabe señalar la existencia a partir de los años 60 de una iglesia católica politizada, dividida, fragmentada, segmentada y descoordinada que claramente perdió autoridad moral entre la población y capacidad de llegar a todos los rincones de cada uno de los países latinoamericanos. Una Iglesia Católica que se introdujo en temas políticos y recibió influencias del marxismo como demuestra el crecimiento dentro de su estructura de la Teoría de la Liberación.

## *Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación del movimiento evangélico*

Las iglesias evangélicas mostraron una mayor capacidad de adaptación e innovación con desarrollo de sus prédicas y técnicas novedosas de proselitismo (en la radio y televisión), utilización de un marketing muy novedoso apoyado en la adhesión al movimiento de personalidades conocidas (cantantes, actores y sobre todo deportistas) y una mejor conexión con los sectores populares (subrayando los elementos relacionados con la oralidad, la música y las lenguas autóctonas).

La profesora de Antropología de la Universidad de Sevilla, Manuela Cantón Delgado, afirma que "el catolicismo lleva mucho tiempo en retroceso ante las iglesias evangélicas, mucho más flexibles". Unas iglesias que, en palabras de esta experta, al ser más participativas y contar con centros de culto más pequeños, provocan un mayor conocimiento y apoyo mutuo entre sus fieles. Por el contrario, la Iglesia Católica mantiene una organización muy vertical. En esa misma línea, Monseñor Gregorio Rosa Chávez, arzobispo de San Salvador, señala que "en la Iglesia Católica hay menos calor humano. La gente no conoce al que está sentado a su lado. Los evangélicos están llenando un vacío que nosotros hemos dejado. Es un verdadero desafío pastoral, y la renovación de la Iglesia Católica responde a esta necesidad de cambio".

Como todas las vertientes protestantes el pentecostalismo es dinámico, es decir, tiene una gran capacidad para cambiar y adaptarse, lo que explicaría las particularidades y la virtualidad del pentecostalismo latinoamericano. Sin embargo, según David Martin, el pentecostalismo es más flexible que las demás formas protestantes, por lo cual puede adaptarse más fácilmente a las culturas locales e indígenas. Esta posibilidad, si bien permite

que se reproduzcan algunas de las estructuras de autoridad y organización social fundadas en el sistema de hacienda, permite también la participación de los laicos en el liderazgo. Además, las iglesias evangélicas tuvieron capacidad de llegada con respecto a nuevos nichos de población, minorías étnicas (indígenas) y a las mujeres a las que no solo otorga mayor papel dentro de la liturgia sino que se gana su apoyo al equilibrio familiar reforzando los valores patriarcales pero a la vez impulsando la participación femenina en la esfera pública.

### *Cambios socioeconómicos favorecen crecimiento evangélico*

El movimiento evangélico se vio favorecido por los grandes cambios y transformaciones que experimentó América Latina tras la Segunda Guerra Mundial: la migración rural-urbana que se produjo desde los años 50 y que se fue incrementando en los 60, 70 y 80, la cual todavía perdura. El desarraigo en plena transición de la sociedad hacia una nueva situación predominante urbana, sigue siendo una de las explicaciones que se han dado del auge neopentecostal: "Cuando iban a ciudades extrañas, las iglesias hermanas les daban un parentesco ficticio y les servían como una agencia de referencia. Ayudados por un estricto código moral y por fervientes exhortaciones para mejorar, muchos miembros pobres y sus hijos lograron ascender en la estructura social", apunta Stoll.

Y otro de los grandes teóricos y experto en el auge neopentecostal, Lalive D'Épinay, explica que "la urbanización tuvo lugar en un contexto de pobreza y miseria estructurales, donde la precariedad está acompañada por la desestructuración de los sistemas familiares y de los sistemas de valores, desestructuración que adquiere un carácter traumático para estas poblaciones. En este contexto social, los grupos pentecostales se constituyen en

espacios para la creación de redes de solidaridad y para la restauración de los vínculos comunitarios, en una dinámica en la que el pentecostalismo permite la continuidad entre las estructuras sociales rurales y las formas de organización social de los sectores urbanos excluidos. Se convierte así en una alternativa social para enfrentar la anomia, o en los términos de nuestro autor en refugio de las masas”.

## Conclusiones

Una vez analizado el fenómeno evangélico en América Latina, en general, y el pentecostal y neopentecostal en particular, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

América Latina ha dejado de ser católica de forma hegemónica, en otras palabras, la herencia colonial de una América Latina homogénea en el sentido religioso se ha quebrado, de forma definitiva, desde hace medio siglo con el rápido crecimiento de las distintas ramas de las iglesias evangélicas, las cuales representan en la mayoría de los países entre un tercio y un cuarto de la población.

- El catolicismo sigue siendo mayoritario. Sin negar ese crecimiento, sin embargo, la religión católica sigue siendo la mayoritaria incluso donde los evangélicos se acercan al 50% de la población (casos de Honduras y Guatemala). Como señala el informe Latinobarómetro, doce de los diez y ocho países de la región tienen más del 60% de su población que se declara católicos. En nueve países hay más de un 70% de católicos, en otros tres más de 60%, y en dos más de 50% de católicos.
- Las causas del cambio han sido endógenas. Detrás del crecimiento de las iglesias evangélicas no hubo una conspiración patrocinada por los EEUU durante la Guerra Fría sino que su

enorme empuje responde a causas internas y a condiciones propias de cada país latinoamericano más que a fenómenos homogéneos que afectaran de la misma forma a todas las naciones del continente. El aumento de los evangélicos responde a una gran diversidad de motivos, muy difíciles de generalizar, pero siempre en clave interna.

- Ya no crece solo en las zonas urbanas. En esta segunda década del siglo XXI, el más rápido crecimiento del protestantismo latinoamericano se está dando en las áreas rurales y zonas con una alta proporción de población indígena. Si bien es cierto que esas áreas rurales registran el mayor avance protestante, los evangélicos de las ciudades también siguen aumentando. Por lo tanto, el crecimiento de los protestantes involucra, en la actual coyuntura, tanto a la cultura urbana como a la rural.
- El futuro del evangelismo. "Al mirar tanto hacia las conversiones como también hacia las deserciones, es posible preguntar si los evangélicos están destinados a mantenerse siendo una pequeña, pero vibrante minoría o si son capaces de adoptar cantidades suficientes de latinoamericanos para transformar toda una sociedad latinoamericana". Esta pregunta sobre la futura progresión de las iglesias evangélicas del sacerdote Edward Louis Cleary (1929-2011) sigue plenamente vigente.

Todo indica que los evangélicos crecerán, como lo han hecho históricamente, donde haya crisis sociales y económicas (rápida emigración campo-ciudad, urbanización acelerada, incremento de la inseguridad ciudadana, empleo precario, crisis de valores y falta de oportunidades). Sin embargo, a medida que crezcan las clases medias urbanas y aumente el número de aquellos que hayan accedido a estudios universitarios superiores las sociedades latinoamericanas irán secularizándose o al menos perdiendo



capacidad de movilización las iglesias neopentecostales, sobre todo las de mayor carácter fundamentalista y/o populista. Una situación que puede favorecer el crecimiento de las iglesias pentecostales con perfiles menos radicales.

Los traumas políticos (guerras de los 70), económicos (crisis de los años 80) o grandes desastres naturales unidos a una coyuntura de cambio y transformación socioeconómica explican el auge evangélico desde los años 50. Pero ese cambio, realmente revolucionario de urbanización acelerada, ya se dio y ahora asistimos a un periodo de consolidación, donde las nuevas generaciones ya son plenamente urbanas —han nacido en las grandes ciudades— y no son producto de la emigración y el desarraigo, aunque este fenómeno, en especial, siga estando presente debido a la falta de expectativas laborales y un sistema educativo que fomente la igualdad de oportunidades.

En los próximos años todo indica que asistiremos a un crecimiento más pausado de las iglesias evangélicas las cuales han mostrado tener gran capacidad de adaptación pero también para encontrar duras resistencias: en zonas con una historia o enraizamiento especialmente fuerte del catolicismo (la zona de Jalisco en México) o una tradición laicista y urbana muy marcada como en el caso de Argentina y sobre todo Uruguay. No es previsible un abandono masivo de fieles que dejen las iglesias evangélicas para regresar al seno del catolicismo o emigrar a nuevas confesiones (aunque ambos procesos, en pequeña medida, puedan darse). Pero tampoco, en líneas generales, es de esperarse una continuidad del crecimiento exponencial evangélico como el que se ha estado dando hasta ahora.

En los próximos años, es muy posible que asistamos a tres grandes dinámicas que se van a dar de forma paralela:

Una reacción de la propia iglesia católica a raíz de los cambios y propuestas que se produzcan de la mano del nuevo Papa

Francisco cuyo mensaje busca dar un nuevo impulso al catolicismo, especialmente en la región de la que él procede, América Latina. Sin duda los cambios que promueve (que, a la vez, van a producir fuertes tensiones internas) buscan acercarse a la Iglesia a sus fieles, tratar de recuperar terreno perdido en Latinoamérica y hacerla más ágil y flexible.

El ejemplo argentino y uruguayo, de altas tasas de laicismo y secularización dentro de una sociedad de clases medias, educadas y urbanas, se va a ir extendiendo por la región como una tendencia cada vez con mayor fuerza aunque no en los niveles europeos pues el peso de la tradición y las creencias es muy fuerte en América Latina y abarca a todas las clases sociales y a diferentes estratos educativos.

Las iglesias evangélicas, con su enorme capacidad de adaptación y su flexibilidad, van a seguir muy presentes en la región asumiendo nuevos y renovados retos y roles según lo demande la sociedad y los nuevos tiempos. Quizá el crecimiento ya no sea exponencial pero sí que irá al compás de los cambios sociales, lo cual en una sociedad más educada y urbana de clases medias vaya unido al crecimiento de unas iglesias evangélicas más moderadas en sus formas y en sus fondos.

## **EPÍLOGO**



## La reputación de los valores

Gabriel Aramouni

Director de la Escuela de Administración y Negocios y del Centro de Educación Empresarial de la Universidad de San Andrés en Argentina

Este nuevo libro, de la sólida colección que edita la consultora LLORENTE & CUENCA sobre diversas temáticas relacionadas con la reputación, reúne valiosos e innovadores aportes de especialistas que nos ilustran sobre su impacto y resultados en distintos ámbitos.

A modo de epílogo voy a referirme a una cuestión que subyace de manera general a lo largo del texto y que quisiera profundizar a través de algunas reflexiones: los valores inspiradores de la reputación.

Mucho se ha escrito y debatido acerca de la íntima relación entre la reputación y la ética en el ámbito de las empresas y de los negocios en general. Sin embargo, lejos de estar agotado, el planteo continúa siendo vigente y adquiere mayor relevancia aún ante las nuevas y crecientes inequidades sociales que se dan en el marco de crisis económicas y financieras recurrentes que, en muchos casos, reconocen su origen en comportamientos y decisiones francamente inmorales. Los tiempos de crisis suponen un desafío no solo económico sino sobre todo ético. La situación impone hablar con claridad y contundencia.

Existen y conocemos bien valiosos testimonios, tanto individuales como colectivos, de buenas prácticas empresariales y de

fueres liderazgos con compromiso social que resultan elogiabes y que obviamente rescatamos como parte de la realidad, aunque se trate de casos relativamente aislados o sin todo el impulso y la adhesión que merecen. Pero también es cierto que ha aumentado la percepción generalizada de que estamos inmersos en una creciente degradación moral, a raíz de una dramática crisis de valores. Vivimos en un contexto de continua erosión de la confianza.

A nadie escapa que este escenario reconoce como un factor central el alejamiento paulatino y constante de la ética en la vida de la sociedad. No se trata solo de un problema vinculado al ámbito de los negocios sino que impacta en todos los sectores y actividades humanas como una de las expresiones más negativas de la cultura postmoderna. Todo pareciera ir quedando alcanzado: la política, la economía, la familia, la educación, la justicia, el periodismo, los medios; este mal cruza lo público y lo privado.

Recordemos que ética proviene del término griego *ethikos*, que significa carácter, y se refiere al ejercicio de la moral y de la virtud, al recto vivir solidario personal y a la respetuosa convivencia social, como contribución libre al bien común. Es el conjunto de elevados valores de los seres humanos que honran la honesta vida en sociedad.

En el corazón de cada hombre está impreso ese carácter moral que le hace distinguir naturalmente lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto, lo correcto de lo incorrecto, la verdad de la mentira. Pero la ética no es coactiva; la clave está en que requiere de una adhesión voluntaria del hombre para guiar su comportamiento y esto constituye el desafío permanente de hacer un buen uso de nuestra libertad de elección.

Resulta evidente que seguir un comportamiento ético es un camino arduo y más aún en esta época de grandes contradicciones y confusiones derivadas del relativismo moral y de la sub-

versión de los valores que, finalmente, atentan contra el propio hombre, en lo individual y en sus relaciones y redes, dañando así el capital social y reputacional. Se vive en una generalizada orfandad ética, donde prospera la corrupción, generando un clima de mayor incertidumbre y desasosiego.

Ante este panorama, en el que sin duda hay lugar para la esperanza, se va gestando la imperiosa necesidad de un retorno a la cultura de los valores que reclama toda persona de buena voluntad. Los dirigentes de empresa tenemos una misión clara que cumplir como parte de nuestro rol en la sociedad. Es necesario programar cuidadosamente una pedagogía de los valores enfocada desde diversas perspectivas: filosófica, social, teológica y espiritual. En un proceso formativo dinámico, la misma empresa es también un hábitat natural para aprender, profundizar, discernir y crecer humanamente.

Este compromiso involucra especialmente a quienes formamos líderes empresarios en las Escuelas de Negocios. Son valiosas las iniciativas que incluyen en la currícula materias o seminarios de ética aplicada, programas de Reputación Corporativa y de Responsabilidad Social Empresarial, donde puedan analizarse también dilemas morales con el fin de orientar actitudes éticas en la resolución de conflictos. Pero esto no basta.

Más allá de la necesaria formación técnica que brindamos, es indispensable que las escuelas de negocios también se conviertan en un espacio válido donde se pueda reflexionar sobre el sentido de la vida y los valores trascendentes, explorando las potencias y satisfacciones de la honestidad, la veracidad, la congruencia, la dignidad, la austeridad, la modestia, la discreción, la calidad, la transparencia, la equidad, la gratitud, la caridad, la mansedumbre, la lealtad, la solidaridad, el respeto, la prudencia, el diálogo.

No es cuestión de enseñar a hacer negocios de una manera ética sino de ser ético en los negocios. Está en nuestras manos

una poderosa herramienta para contribuir a resolver pacífica y armoniosamente el preocupante escenario social: la educación. Y aquí es donde cobra sentido la necesaria relación universidad-empresa, a fin de cooperar activamente empresarios y educadores a favor de un mismo y desafiante objetivo.

En suma, la construcción y gestión de la reputación en todo ámbito supone necesariamente la adecuada promoción y gestión de los valores que deben inspirarla y darle sentido. Demos reputación a los valores y valores a la reputación. Este resultado también es clave.



**LLORENTE & CUENCA**



## Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con diecisiete socios y más de 300 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Estados Unidos, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a ocupar en 2014 el puesto 55 del Ranking Global de compañías de comunicación más importantes del mundo, elaborado cada año por la publicación The Holmes Report.

En 2014, ha sido reconocida con treinta cinco galardones, entre ellos, el de Consultoría de Comunicación del Año en América Latina y Europa (International Business Awards), Iberian Consultancy of the Year (EMEA SABRE Awards) y Mejor Consultoría de Comunicación del Perú (Premios ANDA).

# Organización

## Dirección Corporativa

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
[jallorente@llorenteycuenca.com](mailto:jallorente@llorenteycuenca.com)

Enrique González  
Socio y CFO  
[egonzalez@llorenteycuenca.com](mailto:egonzalez@llorenteycuenca.com)

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación  
[jcachinero@llorenteycuenca.com](mailto:jcachinero@llorenteycuenca.com)

## Dirección RR.HH.

Antonio Lois  
Director de RR.HH. para América Latina  
[alois@llorenteycuenca.com](mailto:alois@llorenteycuenca.com)

Daniel Moreno  
Gerente de RRHH para España y Portugal  
[dmoreno@llorenteycuenca.com](mailto:dmoreno@llorenteycuenca.com)

## Dirección España y Portugal

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
[apinedo@llorenteycuenca.com](mailto:apinedo@llorenteycuenca.com)

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
[acorujo@llorenteycuenca.com](mailto:acorujo@llorenteycuenca.com)

## **Dirección América Latina**

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
[aromero@llorenteycuenca.com](mailto:aromero@llorenteycuenca.com)

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
[jldgirolamo@llorenteycuenca.com](mailto:jldgirolamo@llorenteycuenca.com)

## **España y Portugal**

### **Barcelona**

María Cura  
Socia y Directora General  
[mcura@llorenteycuenca.com](mailto:mcura@llorenteycuenca.com)

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

### **Madrid**

Joan Navarro  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
[jnavarro@llorenteycuenca.com](mailto:jnavarro@llorenteycuenca.com)

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
[amoratalla@llorenteycuenca.com](mailto:amoratalla@llorenteycuenca.com)

José María de Urquijo  
Vicepresidente de Comunicación Financiera  
[jmurquijo@llorenteycuenca.com](mailto:jmurquijo@llorenteycuenca.com)

José Isaías Rodríguez  
Vicepresidente de Asuntos Europeos  
[jirodriguez@llorenteycuenca.com](mailto:jirodriguez@llorenteycuenca.com)

Juan Castellero  
Director Financiero  
[jcastillero@llorenteycuenca.com](mailto:jcastillero@llorenteycuenca.com)

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

## Lisboa

Carlos Matos  
Socio y Director General  
[cmatos@llorenteycuenca.com](mailto:cmatos@llorenteycuenca.com)

Madalena Martins  
Socia  
[mmartins@llorenteycuenca.com](mailto:mmartins@llorenteycuenca.com)

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

## México, Centroamérica y Caribe

### México DF

Juan Rivera  
Socio y Director General  
[jrivera@llorenteycuenca.com](mailto:jrivera@llorenteycuenca.com)

Bosque de Radiatas #22 PH 7  
05120 Bosques de las Lomas (México DF)  
Tel. +52 55 52571084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
[jrosado@llorenteycuenca.com](mailto:jrosado@llorenteycuenca.com)

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

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
[apellerano@llorenteycuenca.com](mailto:apellerano@llorenteycuenca.com)

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7  
Santo Domingo - República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

## Región Andina

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
[mesteve@llorenteycuenca.com](mailto:mesteve@llorenteycuenca.com)

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
[lgarcia@llorenteycuenca.com](mailto:lgarcia@llorenteycuenca.com)

Cayetana Aljovín  
Gerente General  
[caljovin@llorenteycuenca.com](mailto:caljovin@llorenteycuenca.com)

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

### Quito

Catherine Buelvas  
Directora General  
[cbuelvas@llorenteycuenca.com](mailto:cbuelvas@llorenteycuenca.com)



Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero  
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

## **América del Sur**

### **Buenos Aires**

Pablo Abiad  
Socio y Director General  
[pabiad@llorenteycuenca.com](mailto:pabiad@llorenteycuenca.com)

Enrique Morad  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
[emorad@llorenteycuenca.com](mailto:emorad@llorenteycuenca.com)

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires - Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

### **Rio de Janeiro**

Yeray Carretero  
Director  
[ycarretero@llorenteycuenca.com](mailto:ycarretero@llorenteycuenca.com)

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ  
Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

## São Paulo

Juan Carlos Gozzer  
Director General  
[jcgozzer@llorentycuenca.com](mailto:jcgozzer@llorentycuenca.com)

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César  
CEP 01426-001 São Paulo SP  
Tel. +55 11 3082 3390

## Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y Gerente General  
[cramirez@llorentycuenca.com](mailto:cramirez@llorentycuenca.com)

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes  
Santiago de Chile  
Tel. +56 2 24315441

## Presencia en la Red

Web corporativa  
[www.llorentycuenca.com](http://www.llorentycuenca.com)

Sala de Comunicación  
<http://saladecomunicacion.llorentycuenca.com>

Hub social  
[www.llorentycuencasocial.com](http://www.llorentycuencasocial.com)

d+i LLORENTE & CUENCA  
[www.dmasilllorentycuenca.com](http://www.dmasilllorentycuenca.com)

Revista UNO

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

Facebook

[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

Twitter

<http://twitter.com/LlorenteyCuenca>

LinkedIn

[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

YouTube

[www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA)

Slideshare

[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)



Este libro se escribió durante  
el 2014 y se terminó de editar, en Madrid, el 24 de noviembre de 2014,  
90 años después que Edwin Hubble publicara su  
descubrimiento de la constelación de Andrómeda  
demostrando que la Vía Láctea no era  
la única galaxia del universo.

"No es necesario hacer algo extraordinario  
para conseguir resultados excelentes."

Warren Buffet

