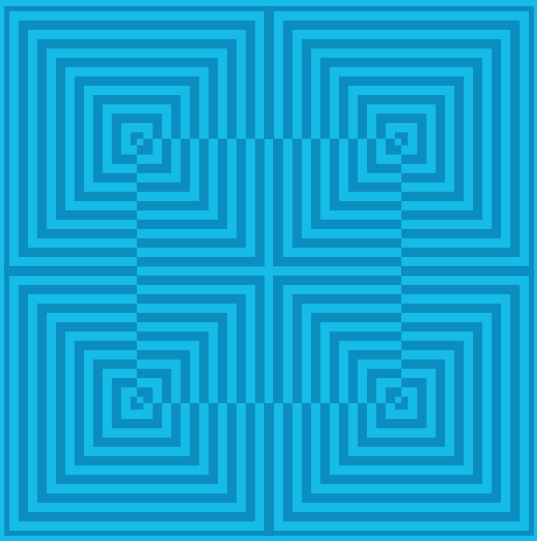
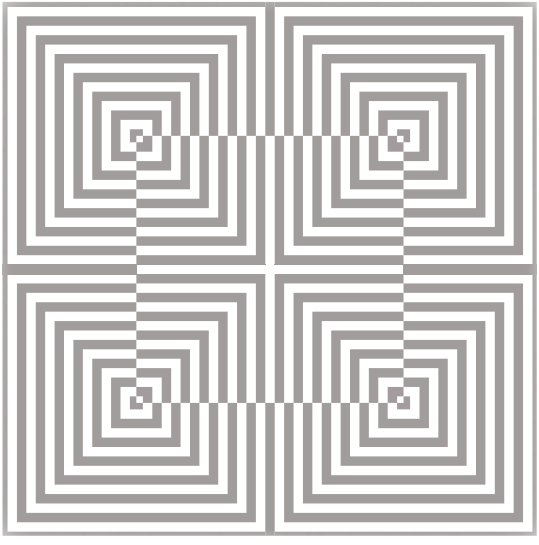
REPUTACIÓN Y CIUDADANÍA



d+i LLORENTE & CUENCA

REPUTACIÓN Y CIUDADANÍA



d+i LLORENTE & CUENCA

Edición no venal
Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)
d+i LLORENTE & CUENCA, enero de 2014
Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Edición: Anatomía de Red
Diseño: Estudio Joaquín Gallego
Producción gráfica: Brizzolis, arte en gráficas

Presentación

La venganza de los ciudadanos
José Antonio Zarzalejos 11

Prólogo

¡Bienvenidos a la Economía de la Reputación!
Charles J. Fombrun 17

PARTE I. REPUTACIÓN Y CIUDADANÍA

Ciudadanía

Las protestas llegaron para quedarse: cambio social y movilización ciudadana en América Latina
LLORENTE & CUENCA 29

Medios

El uso de la radio y la televisión públicas por los gobiernos
Graciela Otegui & Ezequiel Borra 53

Panorama de la prensa latinoamericana. El boom antes de afrontar el desafío de Internet
LLORENTE & CUENCA 83

El futuro de la radio en América Latina: un nuevo renacimiento
LLORENTE & CUENCA 107

Panorama audiovisual en América Latina. Concentración y renovación tecnológica
LLORENTE & CUENCA 125

Sanidad

Obesidad y estrategias de control
Juan Rivera, Cristóbal Herrera & Alejandro Vázquez 153

Medio ambiente

El impacto de la RSC en la reputación de las empresas. Análisis desde la óptica de la comunicación y el negocio
Fernando Prado 167

Percepciones, discursos, mitos y realidades: las compañías frente a la agenda ambiental en la era de la reputación
Ernesto Cussianovic & Pablo Abiad 173

Consumidores

Novedades en la normativa de atención al consumidor en España
Joan Navarro & Cristóbal Herrera 185

Asuntos públicos y leyes

Geopolítica del *lobby*ing. Nuevos escenarios de estrategia y acción
Carmen Muñoz 199

Arbitraje y reputación
Màrius Miró & Luis Miguel Peña 207

Los nuevos escenarios de la política y la industria de defensa más allá de la crisis financiera
Constantino Méndez & Joan Navarro 229

Crisis

Gestión de las alertas alimentarias en la economía de la reputación
Vicente Rodríguez Fuentes, Luis Miguel Peña & Carolina Pérez 247

Crisis corporativas: directivos bajo sospecha
Arturo Pinedo 267

Comunicación financiera

Activismo societario: del problema a la oportunidad
Juan Rivera, Susana Herrero & Marta Sierra 275

Comunicación online

Ganarse la confianza de los clientes: el nuevo desafío de las empresas en las redes sociales
María Eugenia Durán 287

Adiós sala de prensa, bienvenida web 2.0. De la prensa de masas a la comunicación en redes
Iván Pino & María Obispo 297

PARTE II. LA REPUTACIÓN EN AMÉRICA LATINA

Estrategias ante una América Latina fragmentada
José Antonio Llorente 307

Panorama político-electoral latinoamericano (2013-2016).
La América Latina de las tres "c´s": continuismo, centrismo
y clases medias
LLORENTE & CUENCA 313

Argentina

Diez años de kirchnerismo: las cuentas pendientes de la economía argentina
Eduardo Fracchia & Pablo Abiad 331

Brasil

Reputación y proyectos culturales en Brasil: cuando
la oportunidad toca la puerta
Carlos Cuadros & Juan Carlos Gozzer 345

Colombia

El aporte de las empresas colombianas al desarrollo sostenible
Ana María Ospina & Paola Gómez 361

Ecuador

Ecuador salta a la escena electoral con miras a 2017
Manuel Delgado, Verónica Poveda & Cristina Cacuango 369

México

Primeros pasos del gabinete de Enrique Peña Nieto
Alejandro Romero, Juan Rivera & Alejandro Pulido 389

Panamá

Panamá: ¿nos muestran los medios impresos a las empresas
como socialmente responsables?
Javier Rosado & Lara Díaz 415

Perú

Perú: siete medidas para la promoción de inversiones.
¿De la polarización a la tensa calma?
Rubén Cano 433

PARTE III. LA REPUTACIÓN EN LA PENÍNSULA IBÉRICA

España

Diplomacia pública y reputación: ideas para España
Jorge Cachinero & Juan Luis Manfredi 447

El liderazgo en la sociedad del cambio: diplomacia corporativa, reputación y escuelas de negocios
Manuel Bermejo, Jorge Cachinero & Juan Luis Manfredi 461

Portugal

Agravamento da conjuntura económica agita situaçao política em Portugal
Carlos Sarmento de Matos & Luís Pimenta 503

Epílogo

A narrativa da reputação
Paulo Nassar 511

LLORENTE & CUENCA 515

PRESENTACIÓN

La venganza de los ciudadanos

José Antonio Zarzalejos
Miembro del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA

Los nuevos ciudadanos de la era postcrisis serán distintos a aquellos otros que se adentraron en ella con sorpresa y perplejidad. La recesión y la profunda transformación del Estado del bienestar han configurado, a golpe de cincel restrictivo de derechos y prestaciones, una ciudadanía que ha adquirido una especie de conciencia autónoma y una muy superior capacidad de iniciativa, al margen de las clases dirigentes y las administraciones públicas; también, al margen de las empresas de referencia, las jerarquías eclesiásticas e, incluso, las intelectualidades orgánicas de los sistemas democráticos. Estamos ante una distinta realidad, que consiste en ciudadanos críticos, rigurosos, endurecidos por la crisis y dispuestos a actuar en el espacio público. Nunca como ahora ha sido más verdad lo que ya constató en su tiempo el que fuera primer ministro británico entre 1916 y 1922, David Lloyd George, según el cual "las elecciones, a veces, son la venganza del ciudadano y la papeleta un puñal de papel".

Cierto. Es comprobable como en el último lustro, prácticamente, ningún dirigente gubernamental de los Estados de Europa —con la excepción de Ángela Merkel—ha soportado la erosión que ha comportado la gestión de la crisis económica. La venganza ciudadana a través de ese "puñal de papel", que es la papeleta en la urna, ha sido inclemente y fulminante. La quiebra de la empatía entre los ciudadanos y sus dirigentes se ha producido

—y se produce todavía— en unos términos verdaderamente hostiles. Los ciudadanos están irritados y han tomado en sus manos, además, un protagonismo para llegar hasta donde no alcanzan ni las administraciones públicas ni las acciones de responsabilidad social de las grandes empresas. Estos han creado el ya conocido como Tercer Sector, integrado por un conjunto muy dispar de organizaciones y asociaciones que se distinguen por su carácter permanente y articulado; por su ausencia de ánimo de lucro; su alejamiento de las instancias públicas y gubernamentales y por una acción que incide en el interés general con carácter altruista y solidario. Este sector estaba ahí, larvado y silente, pero la crisis y las insuficiencias de las políticas públicas han hecho que emerjan y que hayan provocado un reclutamiento masivo de voluntades.

Ese es el espacio ciudadano en el que se juega ahora la reputación de las personas y de las entidades. Es un espacio mucho menos confortable que el de hace apenas una década. Ofrece muy pocas opciones a comportamientos que no se atengan a una nueva ética social que reclama algunos valores muy alternativos a la época de bonanza precedente. Ya no se admite que la empresa privada, por ejemplo, eluda controles, no solo de legalidad, sino también de probidad de sus gestores y ejecutivos. Los ciudadanos reclaman austeridad, veracidad, transparencia y coherencia y se comportan respecto de los agentes privados en la sociedad como lo hace con los agentes políticos: con dictámenes sobre su reputación que se asemejan a veredictos. Es una ciudadanía que no precisa altavoces mediáticos ni plataformas para expresarse. Dispone de sus propias herramientas: la redes sociales, que han rebasado el paradigma de la comunicación tradicional y se han hecho asamblearias, plena y totalmente ciudadanas. Hasta el punto de que no existen hoy políticas de conexión con la ciudadanía que no pasen por sus plataformas de opinión y participación que están esencialmente en la Red.

La reputación ante un auditorio tan crítico y justamente inquisitivo requiere, quizás, regresar a las consejos de los clásicos, a aquellos apotegmas que sintetizan en pocas palabras verdaderos tratados de sabiduría y que adquieren hoy un renovado relieve. "El buen ciudadano es aquel que no puede tolerar en su patria un poder que pretenda hacerse superior a las leyes" escribió Marco Tulio Cicerón —hoy, sin duda, un autor de éxito—. "El objetivo de la educación es la virtud y el deseo de convertirse en un buen ciudadano" proclamó Platón. Imperio de la ley, por una parte, y la virtud —el hacer bien cada cual lo que le corresponde—, por otra, como signo especifico de ciudadanía. Hay que uncir, en consecuencia, todas las acciones de reputación a un diferente concepto de los ciudadanos. Ya no hay "gente", ni "masa", ni "multitud" si lo que se pretende es llegar a gozar de una notoriedad que sea, a la vez, notabilidad. No basta con resultar conocido (notoriedad), hay que ser notable (distinguido por la atribución de una cualidad determinada). Y para lograrlo hay que transmitir al ciudadano —pertrechado de su "papel de puñal", pero también de sus tecnologías de comunicación particulares—, una energía que alinee el ser con el parecer. Si algo se castiga por los nuevos ciudadanos —que toman luego venganza—es la insinceridad y la incoherencia.

En este contexto, la expresión *low cost* ha entrado en crisis de reputación. En una crisis total. El concepto de bajo coste se asocia a políticas de abuso oportunistas, a un concepto que evoca el asalto al ciudadano encarcelado en sus necesidades que se resigna a ser tratado como una mercancía a bajo coste. No hay que ser profeta para adelantar que el caudal del *low cost* resultará de ahora en adelante una connotación negativa por la cosificación con la que esas políticas mercantiles de mínimo coste y máxima rentabilidad han tratado a los ciudadanos rebajando su condición de tales a la de usuarios dóciles o consumidores sin

apenas criterio. La rebelión contra el *low cost*, que en muchos foros aun no demasiado visibles, se debate como una de las secuelas más indeseables de la crisis y del tratamiento mercantilizado del ciudadano, será pronto un gran *issue* social, entre otras muchas razones, porque los fautores del bajo coste despreciaron la reputación y no la echaron en falta... hasta ahora. Olvidaron que manejaban personas-ciudadanos, que están recuperando, desde el Tercer Sector, el protagonismo en la articulación social.

Este libro que por tercer año me honro en presentar recoge una serie de trabajos de profesionales especialmente cualificados en la comunicación que desde Llorente & Cuenca y su centro de d+i están conformando una literatura técnica extraordinariamente depurada. No son profesionales de laboratorio, o no solo. Todas sus exposiciones teorizan desde la experiencia práctica, el día a día, desde el conocimiento real de situaciones complejas, retos y desafíos de enorme calado en el ámbito de la reputación. En todos ellos late el humanismo, porque jamás han olvidado que orientan su trabajo al servicio, de una parte, de la autenticidad, y de otra, del ciudadano. De tal manera que la gestión profesional de la comunicación para —desde la veracidad— impactar en el ciudadano y lograr su reconocimiento a la notabilidad, se convierte en un ejercicio de percepción social, de sensibilidad ante el decurso de los acontecimientos, de detección de todos estos fenómenos colectivos nuevos. Entre ellos, ese que me permito subrayar como novedoso: la capacidad de venganza de los ciudadanos que si a principios del siglo pasado David Lloyd George consideraba se ejecutaba con el "puñal de papel" de la papeleta en la urna, hoy, además, se consigue a través de altavoces accesibles y nuevos, líderes y prescriptores encarnados en renovadas tipologías y con mensajes directos y sinceros.

PRÓLOGO

¡Bienvenidos a la Economía de la Reputación!

Charles J. Fombrun
Presidente de Reputation Institute

El concepto de ciudadanía ha eclosionado en los albores de este nuevo milenio con la fuerza de quien ha llegado no solo para quedarse durante mucho tiempo, sino también con el objetivo confeso de cambiar las reglas de juego.

La ciudadanía es consecuencia —¿o tal vez su causa?— del nuevo rol de los *stakeholders*, que reclaman un protagonismo cada vez más visible en ámbitos tan diferentes como el empresarial (el activismo accionarial), el social (movimientos solidarios y no gubernamentales), el político (con la exigencia de que se tenga en cuenta su voz y decisión materializada en la Primavera Árabe, Occupy Wall Street, 15M...), el económico (rechazo al desmantelamiento de los pilares de nuestro sistema de bienestar, etc.). Conmocionada y espoleada por los escándalos financieros de la década de los noventa del siglo pasado y la fragilidad de los valores que alentaron la actual crisis económica, los *stakeholders* de hoy son mucho más críticos y conscientes de su poder que nunca, al margen de las estructuras establecidas.

Con todo, resulta imposible aprehender en toda su complejidad el poder transformador y —hasta cierto punto— subversivo de la ciudadanía sin entender las claves de este nuevo entorno en el que "juega" sus cartas: la Economía de la Reputación. Otro concepto que, como el de ciudadanía, vertebra las páginas y los trabajos del presente volumen y sobre el que, a pesar de su uso,

conviene recapitular. Si la década de los noventa del siglo pasado fue "la época dorada de la innovación" y la primera de este nuevo milenio, la "década del riesgo", entonces ¿en qué momento estamos y estaremos en los años venideros? Actualmente ya no importa tanto lo que vendes, como lo que eres y te comportas en los negocios.

La crisis financiera y la recesión global que arrancaron en el bienio 2008-2009 han movido a algunos comentaristas e investigadores a declarar que los mercados tienen ahora "nuevas reglas", dando a entender un cambio radical en el comportamiento de los consumidores. Sin embargo, desde la perspectiva empresarial, esta nueva década ha alumbrado un ecosistema económico en el que las percepciones de la empresa tienen igual o más valor que las percepciones de los productos de fábrica.

La anterior afirmación no debería sorprender a nadie. De hecho, las funciones de marketing y comunicación están perdiendo la batalla por el control de la conversación con los consumidores (a veces incluso se ven totalmente excluidas de la misma). Los consumidores ya no se conforman solo con lo que las empresas cuentan de sus productos, sino que van más allá: ahora también les preocupa saber qué hacen como actores protagonistas del nuevo ecosistema.

¡Bienvenidos a la Economía de la Reputación!

La Economía de la Reputación es un entorno donde el público cada vez presta más atención a las empresas que están detrás de los productos y servicios que adquieren.

En este nuevo entorno, la gestión de la reputación es a la vez el arte y la ciencia de construir y consolidar las relaciones con los grupos de interés.

Construyendo el capital reputacional

En la Economía de la Reputación que se confíe en la empresa es tan relevante como las características y ventajas de sus productos. Las percepciones que se tiene de las empresas determinan los comportamientos favorables o de rechazo de los *stakeholders* hacia ellas.

El alineamiento interno es usado generalmente como un *Key Performance Indicator* (KPI) por las compañías líderes en la gestión de este intangible, como dando a entender que su líderes saben que los empleados tienen que estar en la vanguardia de la construcción del capital reputacional y valor tangible.

La única manera de conseguir esta confianza es mediante un contrato de arrendamiento: a diferencia de la marca, uno no puede ser dueño de la confianza que le conceden ni la puede comprar. La reputación es propiedad del *stakeholder*, quien la *presta* en función de cómo se comporta una empresa.

Invirtiendo en capital reputacional

Estas relaciones de confianza son esenciales para generar valor corporativo. Cada día son más los CEO que asumen el liderazgo de la gestión de la reputación de sus compañías, incluso exponiendo su propio prestigio profesional con el objetivo de construir las relaciones de confianza necesarias para competir con éxito en esta *Economía de la Reputación*.

La gestión de la reputación no es la alfombra roja de los "CEO-celebrities". Se trata de que tanto la alta dirección como el Consejo de Administración se involucren en la gestión de la reputación y consideren este intangible como un factor clave en el proceso de decisiones sobre inversiones, fusiones y adquisiciones. De hecho, según datos de nuestro estudio *Global RepTrak® Pulse* referidos al mercado estadounidense, las empresas cuyo CEO se

compromete personalmente en la gestión de su reputación tienen el doble de probabilidades de poseer una reputación "Excelente" (más de 80 puntos sobre 100) y hasta quince veces más de aplicar en la gestión de este intangible un enfoque interdepartamental.

Cada vez más empresas están reorientando el foco de su exposición pública desde el producto a la marca corporativa para mostrar su compromiso con unos valores determinados. Smarter Planet de IBM, Pepsi Refresh y el patrocinio de los Juegos Olímpicos de Invierno, celebrados en Vancouver por P&G constituyen unos pocos ejemplos de la tendencia apuntada más arriba. La casi totalidad de las empresas líderes globales informan de sus programas de reputación en un esfuerzo por cimentar estas relaciones de confianza con sus *stakeholders*. Las empresas con una reputación "excelente" son también las que llevan a cabo estos programas en el conjunto de ámbitos más variado.

Estas inversiones quieren responder a las expectativas de los *stakeholders*. Las empresas líderes están dedicando tiempo y dinero a entender qué les importa de verdad a sus *stakeholders* clave. Una vez que han dado este paso, las empresas comienzan a ser plenamente conscientes de la importancia de este intangible y a implementar, en un porcentaje cada vez más elevado, procesos estructurados para gestionar su reputación.

Desplegando el capital reputacional

No todas las empresas se sienten cómodas jugando a la ofensiva con su capital reputacional. Sin embargo, la mayoría reconoce que es imprescindible instrumentalizar su reputación para defenderse de y responder a una multitud de riesgos y amenazas.

Warren Buffet es el padre de la famosa sentencia "Se requiere 20 años para construir una buena reputación y solo cinco minutos para destruirla". Piensen en lo fácil que es perder la reputación y

las implicaciones que su 'caída libre' puede tener para la empresa en su conjunto: A Tiger Woods le restó todo atractivo como patrocinado, a Lehman Brothers le arrebató su mera existencia y a Irlanda le rebajó el *rating* de su deuda y, de paso, la esperanza.

Todo lo anterior significa que si aún no tienen indicadores clave de desempeño (KPIs) reputacionales a buen seguro los tendrá muy pronto y que parte de la evaluación anual se basará en ellos.

Gestionar la reputación no es opcional

Los *stakeholders* lo vigilan todo y quieren tener un papel activo en cualquier momento o crisis. De alguna manera, los inicios de esta *Economía de la Reputación* rememoran dos referentes de la cultura popular de los setenta: "El pueblo está enfadadísimo y ya no lo soporta" (Howard Beale en la película *Network,* 1976, galardonada con cuatro Oscar) y "Puedes desocupar el cuarto cuando quieras, pero nunca podrás salir" (The Eagles, 1976, de la canción y álbum del mismo nombre, *Hotel California*).

Las reglas de juego han cambiado de manera irreversible. Ahora, y gracias a las redes sociales, es posible forzar el cambio de un gobierno y generar profundos cambios sociales en el país (pudimos verlo con la Primavera Árabe y antes en las protestas de los estudiantes iraníes).

La conclusión es que si las percepciones de los *stakeholders* (léase la reputación) son capaces de derribar gobiernos y líderes resulta imprescindible entenderlas y saber cómo gestionarlas. Sin un conocimiento adecuado de este intangible, la publicidad y las relaciones públicas tienen un impacto mucho menor. De hecho, apenas beneficiarán el negocio a no ser que logren influir en las percepciones de los *stakeholders*. La reputación genera valor tangible a las empresas, pero también su gestión. Recuerde

los ingentes recursos gastados por BP durante el desastre ocasionado por el vertido de su petróleo en el Golfo de México o el más reciente desastre de la central nuclear Fukushima I de Tokyo Electric Power Company (TEPCO) en Japón. Cuando una empresa hace bien las cosas y tiene una sólida reputación entre sus *stakeholders*, estos están dispuestos a concederle el beneficio de la duda en una situación de crisis. Una buena reputación siempre comporta beneficios y dinero a una empresa. Mejora la cuenta de resultados.

Nuestra actual década ya nos ha dado sobradas muestras de este nuevo activismo de los *stakeholders*, ya sea en forma del movimiento político conocido como *Tea Party* en EEUU, de las revoluciones que dieron lugar a la Primavera Árabe alentadas desde Facebook y Twitter, o de la ola de protestas globales contra las conclusiones tomadas en la XV Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático celebrada en Copenhague a finales de 2009. Cada una de estas tendencias macro fue incorrectamente vaticinada por los supuesto expertos simplemente por los *stakeholders* de hoy en día pueden movilizarse mejor y más rápidamente gracias a las nuevas tecnologías y porque las reglas de juego han cambiado. Lo que antes estaba arriba, de repente puede estar abajo. Ahora, la *vox populi* entroniza reyes... y también los derroca. En la *Economía de la Reputación*, el desconocimiento puede acarrear dolor, pero los valores pueden liberarnos del sufrimiento.

La mayoría de los CEO y sus consejeros estarán de acuerdo con la siguiente opinión de Roberto Goizueta, CEO de Coca-Cola durante muchos años: "Un CEO es el responsable del crecimiento de la empresa, medido por su desempeño financiero, su capacidad de renovarse a sí misma y su carácter. La única manera que tenemos de medir este carácter es a través de la reputación".

En la *Economía de la Reputación*, medir la reputación y gestionar los riesgos y oportunidades asociados forma el nuevo *Cuadro de Mando Integral*, el indicador clave de la creación de valor corporativo en el siglo XXI de la misma manera que la construcción de la marca fue el *proxy* de excelencia corporativa en el siglo XX.

¿Están preparados para surcar las agitadas aguas de la *Economía de la Reputación*?

PARTE I. REPUTACIÓN Y CIUDADANÍA

CIUDADANÍA

Las protestas llegaron para quedarse: cambio social y movilización ciudadana en América Latina

LLORENTE & CUENCA

Introducción

En 2006 y en 2011, Chile saltó a las primeras páginas de los periódicos del mundo a causa de las protestas estudiantiles que pusieron en serios aprietos tanto a gobiernos de centroizquierda, como el que encabezaba Michelle Bachelet (2006-2010), como a ejecutivos de centroderecha, como el de Sebastián Piñera (2010-2014).

En 2012, los cacerolazos poblaron las calles de Buenos Aires y en 2013 le ha tocado el turno al Brasil de Dilma Rousseff. En plena celebración de la Copa Confederaciones de fútbol, antesala del Mundial de 2014, el país se vio envuelto en una oleada de protestas en sus principales ciudades. Y cuando aún estaba en la retina de todos lo ocurrido en Sao Paulo, Río de Janeiro o Brasilia, las calles de Lima también se llenaron de manifestantes que protestaban contra el gobierno de Ollanta Humala.

La pregunta que surge ante estos sucesos es si América Latina está entrando en una época marcada por la efervescencia de los movimientos de protesta urbanos y de reivindicación social. En otros países como Uruguay o Costa Rica se ha vivido ya el germen de fenómenos similares y en México y Colombia

existe la presunción de que más pronto que tarde se producirán dinámicas parecidas.

Lo cierto es que estas protestas sociales ocurridas en Chile, Brasil o Perú reúnen una serie de características muy especiales e inéditas en la región. Se dan en un triple contexto de:

- Crecimiento económico (y no de crisis como en otros momentos de la historia de estos países o en la actual coyuntura en Europa).
- Cambio social (emergencia de unas heterogéneas clases medias urbanas).
- Coyuntura de clara insatisfacción por el ineficiente funcionamiento del Estado, de las administraciones públicas y de deslegitimación de los partidos y de la clase política.

En este informe se va a caracterizar a estos movimientos de protesta, se estudiará su dinámica local en cada país y se llevará a cabo una labor de prospectiva: hacia dónde van y cuál puede ser su incidencia en el corto plazo.

Características comunes de los movimientos de protesta

Los protagonistas de estos movimientos que se han extendido por América Latina son las nuevas clases emergentes, en especial clases medias urbanas y estratos más jóvenes de la población. No existe, al menos a simple vista, un claro liderazgo y se trata de movimientos pragmáticos (buscan mejoras concretas y no utopías políticas) aunque exista presencia de grupos de claro corte radical o de ultraizquierda (como el Partido Comunista en las movilizaciones estudiantiles de Chile). Asimismo, y como no podía ser menos, las nuevas redes sociales (Facebook o Twitter) cumplen un papel determinante en su nacimiento y desarrollo y seguramente en su mantenimiento en el tiempo.

CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA EN AMÉRICA LATINA				
País	2010	2011	2012	2013*
Argentina	9,2	8.9	1.9	3,5
Bolivia	4,1	5,2	5,2	5,5
Brasil	6,9	2,7	0,9	2,5
Chile	5,8	5,9	5,6	4,6
Colombia	4,0	6,6	4,0	4,0
Costa Rica	5,0	4,4	5,1	3,0
Cuba	2,4	2,8	3,0	3,0
Ecuador	2,8	7,4	5,0	3,8
El Salvador	1,4	2,0	1,6	2,0
Guatemala	2,9	4,2	3,0	3,0
Haití	-5,4	5,6	2,8	3,5
Honduras	3,7	3,7	3,3	3,0
México	5,3	3,9	3,9	2,8
Nicaragua	3,6	5,4	5,2	5,0
Panamá	7,5	10,8	10,7	7,5
Paraguay	13,1	4,3	-1,2	12,5
Perú	8,8	6,9	6,3	5,9
República Dominicana	7,8	4,5	3,9	3,0
Uruguay	8,9	6,5	3,9	3,8
Venezuela	-1,5	4,2	5,6	1,0
Subtotal de América Latina	5,7	4,4	3,0	3,0

Fuente Cepal

Todos estos movimientos reúnen, por lo tanto, tres características generales comunes que se resumen en que la dinámica

económica de la región desde 2003 produjo un cambio social que ha tenido serias y directas repercusiones políticas.

Se dan en coyunturas de estabilidad económica

La primera característica de todos estos movimientos supone una novedad en la historia, un fenómeno inédito. Tienen lugar en una coyuntura de estabilidad económica y hasta de relativa bonanza con crecimiento económico por encima del 4%.

Este mismo crecimiento continuado y constante del PIB en la región explica muchos de los cambios sociales que se han producido (reducción de la pobreza y la desigualdad y aumento significativo de las clases medias) y que guardan relación con las actuales movilizaciones.

Históricamente, estas oleadas de protestas se producían en momentos de crisis y tensiones políticas y socioeconómicas acumuladas. Así, por ejemplo, las más cercanas en el tiempo son las que tuvieron lugar entre finales de los 90 y comienzos de la siguiente década y que se llevaron por delante, entre otros, a gobiernos como el de Raúl Cubas (1999) en Paraguay, Fernando de la Rúa (2001) en Argentina, Gonzalo Sánchez de Lozada (2003) en Bolivia o Lucio Gutiérrez (2005) en Ecuador. Todos estos gobiernos colapsaron tras masivas protestas ciudadanas (los llamados entonces "golpes de calle" —grandes movilizaciones de protestas que provocaron la caída de esos gobiernos—) y tuvieron lugar en ese quinquenio negativo en lo económico que fue la Media Década Perdida entre 1997 y 2002 (en el que podrían mencionarse las caídas de los gobiernos en Ecuador de Abdalá Bucaram en 1997 y Jamil Mahuad en el año 2000).

En la actualidad, sin embargo, los países latinoamericanos exhiben cifras de crecimiento económico no solo elevadas sino

consolidadas desde 2003, con la sola excepción de 2009, habiendo la región superado la crisis mundial sin mayores dificultades.

Así pues, la raíz para entender el actual malestar social no parte de la economía (como ocurriera en los 80 o entre 1997 y 2003), sino que se trata más de un asunto político y social, aunque los efectos del crecimiento económico hayan sido una variable muy importante para desencadenar ese tipo de transformaciones.

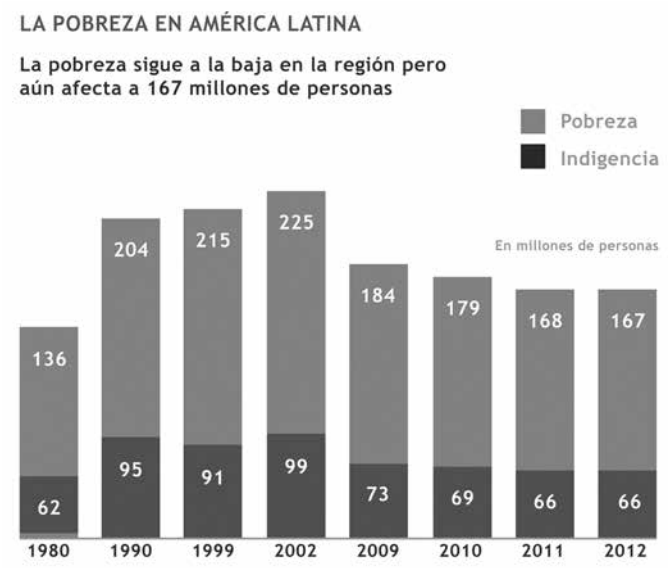
Protagonizadas por clases medias emergentes

Se trata, como se ha podido ver hasta ahora, de movilizaciones protagonizadas fundamentalmente por las clases medias urbanas emergentes y las ya consolidadas en América Latina.

Estos diez años de crecimiento elevado y continuo en la región, acompañado de políticas sociales, en especial las transferencias condicionadas, han tenido como resultado una importante disminución de la pobreza (de 225 a 167 millones de personas entre 2002 y 2012) y de la indigencia (de 99 a 66 millones).

Según datos del Banco Mundial el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del continente aumentó a un ritmo promedio del 2,2% anual entre 2000 y 2010. En seis países (entre los que se encuentran Argentina, la República Dominicana, Panamá y Perú), las tasas de crecimiento anuales por encima del 3% per cápita se sucedieron durante este periodo. La combinación del crecimiento económico sostenido (pese a que distó de ser espectacular) y la disminución de la desigualdad dieron como resultado una caída considerable en las cifras de pobreza absoluta. La incidencia de la pobreza moderada en América Latina disminuyó del 44,4% en 2000 al 28% en 2010, a pesar de la crisis financiera global en los dos últimos años de la década (Banco Mundial, 2011). Esta disminución de la pobreza implica que había 50 millones menos

de latinoamericanos que vivían en la pobreza en 2010 en comparación con los 10 años anteriores. Si se compara con 2003, la disminución en cifras absolutas es aún mayor: 75 millones.



Fuente: Cepal y AFP

75 millones de personas que han salido de la pobreza para engrosar los diferentes estratos de unas clases medias (heterogéneas y muy diversificadas), que han crecido y aumentado en estos mismos años. Como señala el Banco Mundial "tras décadas de estancamiento, la población de clase media en América Latina y el Caribe ha aumentado en un 50% de 103 millones de personas en 2003 a 152 millones (o un 30% de la población del continente) en 2009. Durante este periodo, a medida que los

ingresos de los hogares crecían y la desigualdad tendía a disminuir en la mayoría de los países, el porcentaje de la población pobre disminuyó notablemente del 44% al 30%. En consecuencia, actualmente los porcentajes de la población de clase media y de pobres en América Latina están igualados. Esta situación contrasta con la que prevaleció (durante un largo periodo) hasta hace casi 10 años, cuando el porcentaje de pobres equivalía aproximadamente a 2,5 veces el de la clase media".

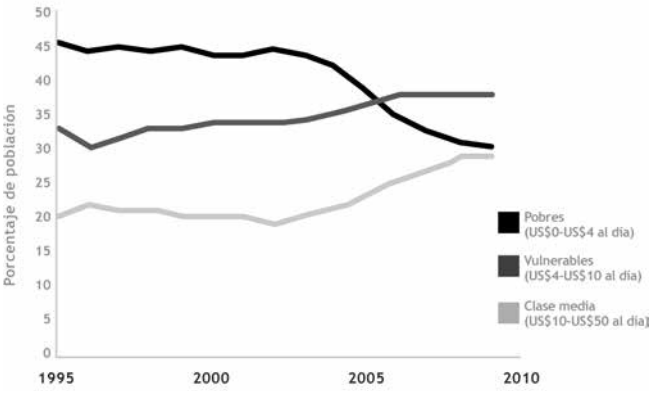
Los estudiantes de Chile que protestaban masivamente en 2011, los cacerolazos en Buenos Aires en 2012 y las protestas contra el aumento del transporte público en Brasil en 2013 tienen diferencias notables y también estrechos paralelismos. En todas, esa heterogénea clase media urbana que estamos describiendo está muy presente. El ejemplo brasileño es significativo en este sentido pues en torno a treinta y cinco millones de brasileños han salido de la pobreza desde 2003. Mientras que en la década de 1990, hasta un 25 % de la población brasileña vivía en la pobreza extrema, ese número se redujo a un 2,2 % en 2009.

Pero, ¿qué se entiende por clase media?

Definir clase media no es una tarea sencilla pues no existe unanimidad en el mundo académico; ya que encontramos distintas definiciones que no siempre son coincidentes. Por ejemplo, para la Sociología, es un estilo de vida; mientras que para la psicología y la economía son unos ingresos determinados que abarcan una horquilla de entre los 10 y los 50 dólares al día per cápita. El Banco Mundial hace un retrato robot de las clases medias latinoamericanas como "urbana, con mejores niveles educativos, en su mayoría empleados del sector privado y con creencias y opiniones que, en términos generales, coinciden con las de sus compatriotas más pobres y menos educados".

Este segmento de población es ahora el protagonista de la economía regional por su capacidad de consumo y para muchos expertos, su irrupción es el mayor cambio social en la historia de la región desde las migraciones campo-ciudad de los años 50 y 60, pero se trata de una clase media muy heterogénea como se ve en el siguiente cuadro. Incluye a sectores a medio camino entre la pobreza y la clase media (los que tienen ingresos entre 4 y 10 dólares al día) y dentro de la propia clase media la horquilla es muy amplia entre ingresos bajos (10 dólares al día) y muy altos, casi rozando la parte baja de la élite (50 dólares al día).

TENDENCIAS EN LAS CLASES MEDIAS, VULNERABILIDAD Y POBREZA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1995-2009



Fuente: Banco Mundial

Esta irrupción e incremento de las clases medias contribuye a que se construyan sociedades más modernas pero también más complejas. Es algo sobre lo cual el Secretario General de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), Enrique Iglesias, lleva

tiempo alertando: "Vamos a tener una nueva sociedad de clases medias. Ya lo estamos viendo. Sociedades de clases medias que son difíciles de gobernar. Tienen rasgos que obligan un cambio de hacer política; son sociedades medias que demandan nuevos servicios, que demandan nuevas formas de participación, que demandan buena calidad de servicios; es, sino, el caso de la educación".

Esa complejidad que señala Iglesias se debe a que las clases medias se sienten al margen de un sistema que no les tiene en cuenta ni da solución a sus reclamaciones más urgentes. Y como señala el informe del Banco Mundial, los gobiernos están incurriendo en un doble déficit con respecto a las demandas de las clases medias: no incorporan "*el objetivo de igualdad de oportunidades más explícitamente en las políticas públicas*. Esto es fundamental para asegurar que las clases medias sientan que viven en una sociedad donde esforzarse merece la pena y los méritos son recompensados en lugar de una sociedad que tiende a favorecer a los grupos privilegiados".

El Banco Mundial alerta sobre el creciente malestar de las clases medias debido a que "cada vez más, se pide a las clases medias que paguen por servicios que se proporciona a otros gratuitamente. Puede que un sistema de protección social dual basado en ayudas selectivas a los pobres y en seguros (subvencionados) para las clases medias también esté mal adaptado para una gran población vulnerable que no es ni pobre ni clase media y cuya vulnerabilidad aumentará si el entorno externo se vuelve menos favorable que en el pasado".

El Banco Mundial también revela cómo las políticas públicas no han sido capaces hasta el momento de acabar con "el círculo vicioso de los impuestos bajos y la mala calidad de los servicios públicos que lleva a las clases medias y altas a optar por desvincularse".

La gran paradoja de estos movimientos de protesta reside, por lo tanto, en que se dan en países exitosos económicamente y cuyas sociedades se han modernizado (se han ampliado las clases medias y se ha reducido la pobreza y hasta la desigualdad).

"La prosperidad —dice el analista y escritor Moisés Naím— no compra estabilidad. La principal sorpresa de estas protestas callejeras es que ocurren en países económicamente exitosos... Brasil no solo ha sacado a millones de personas de la pobreza, sino que incluso ha logrado la hazaña de disminuir su desigualdad. Todos ellos tienen hoy una clase media más numerosa que nunca".

Esos cambios económicos y sociales no están siendo canalizados por el sistema político que no ha sido capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias, pues actúa con las mismas formas y maneras que adoptó en los años 80, cuando la democracia regresó a la región. Un Estado que se encuentra cada vez más alejado de esas clases medias. El Banco Mundial concluye que "las clases medias no se prestarán ni contribuirán a un contrato social mejorado si los bienes que tienen en tan alta estima (como la protección de los derechos civiles, la educación, la policía y los servicios de salud) son suministrados deficientemente por el Estado y si no perciben que los ricos contribuyen de manera justa al contrato social".

Esto explica las grandes muestras de descontento que han tenido lugar en Chile, Brasil o Perú, pues todos estos sectores sociales emergentes han trasladado a la calle su malestar al no poder canalizarlo a través del sistema político. El escritor Moisés Naím ha destacado los paralelismos entre todos estos movimientos y la raíz política que les une: empiezan con pequeños incidentes que van a más, los gobiernos reaccionan inadecuadamente (entre la represión, la descalificación o, simplemente, ignorando

estas protestas) lo cual termina alimentando aún más el malestar de unos sectores sociales que no cuentan con líderes claros.

Por lo tanto, el sistema político no se está mostrando a la altura del reto que suponen las exigencias de esas clases medias que encarnan, en sí mismas, un cambio social pero también político, como subraya el secretario general de la SEGIB: "Una clase media que está dominando al mundo, prácticamente. Las cifras son variadas, pero se habla muy rápidamente de que el 50% de los países de América Latina son de clase media. Eso es un fenómeno importante que hay que administrarlo políticamente, y administrarlo políticamente implica una futura forma de hacer política".

Los sistemas políticos han resultado no ser eficientes (no dan solución ni respuestas a las demandas sociales de mejores servicios públicos), ni concitan el apoyo ciudadano. Varias son las razones.

Un Estado ineficiente ante una revolución de expectativas

En realidad, a lo que se enfrentan estos gobiernos es a una revolución de expectativas que hasta ahora no han sabido canalizar ni articular: los sectores emergentes han pasado a una nueva etapa y quieren y demandan sobre todo más y mejores servicios públicos.

En palabras de Moisés Naim: "En las sociedades que experimentan transformaciones rápidas, la demanda de servicios públicos crece a mayor velocidad que la capacidad de los Gobiernos para satisfacerla. Esta es la brecha que saca a la gente a la calle a protestar contra el Gobierno. Y que alienta otras muy justificadas protestas: el costo prohibitivo de la educación superior en Chile... o la impunidad de los corruptos en Brasil".

La traducción de esta revolución de expectativas no canalizadas y el consiguiente malestar ha sido una caída significativa en

los índices de apoyo a determinados mandatarios e incluso en derrotas electorales al no ser capaces de dar una respuesta política a unas demandas sociales. Valgan algunos ejemplos ilustrativos:

- Sebastián Piñera en Chile ha arrastrado a lo largo de todo su mandato cifras de aceptación popular muy bajas: fue electo en la segunda vuelta con el 51,6% pero en estos años de fuertes protestas estudiantiles la aprobación, según la encuesta Adimark, llegó a estar hasta por debajo del 30%, si bien el este último periodo ha subido hasta el 37/39%.
- En Argentina, Cristina Kirchner, reelecta en 2011 en primera vuelta con el 54,1%, acaba de ver cómo en las internas su fuerza política era derrotada en los principales distritos y se quedaba con el 25% de los votos, a 30 de los obtenidos hace dos años, antes de que se desatara la oleada de cacerolazos de 2012.
- Dilma Rousseff, que poseía una aprobación del 58% en marzo, vio como la aceptación hacia su figura caía en 20 puntos en junio —tras la oleada de protestas coincidentes con la Copa Confederaciones— hasta quedar en el 30%, según una encuesta de Datafolha del mes de julio.
- El peruano Ollanta Humala ha afrontado las protestas en Lima justo cuando su popularidad disminuía tal y como se veía en una encuesta de Ipsos, cayendo desde el 54% en febrero hasta el 33% en julio.

¿Qué piden esas clases medias a la clase política? Pues mejores servicios públicos y un sistema político menos corrupto y menos clientelar. Contar con mejores servicios públicos (educación, sanidad, transporte y seguridad ciudadana) se traduce en mejora de la capacidad adquisitiva pues no es necesario desviar tantos recursos para tener un seguro médico privado, educación privada o hacer desembolsos en seguridad privada. Siguiendo las reflexiones de Michael Shifter, Presidente de Inter-American

Dialogue, todo ese malestar "es un producto del progreso económico y social y la expansión de la clase media en países como Brasil, México, Chile y Colombia. Muchos de los jóvenes de las clases medias en Latinoamérica (estudiantes en Chile y Brasil, profesores en Uruguay) están desilusionados con la política tradicional, ya sea de derecha o de izquierda... exigen que los gobiernos, que ahora tienen más recursos, presenten servicios de mayor calidad y, además, están cansados de la corrupción y las prioridades equivocadas del gasto".

Esa insatisfacción por los deficientes servicios públicos, y a veces —como en Brasil— con la fuerte presión fiscal explica una parte importante de lo que ha estado ocurriendo en América Latina. Efectivamente, esas clases medias, desorganizadas políticamente la mayoría de las ocasiones, tienen una importante incidencia política pues sus exigencias tensionan a unos Estados que no suelen estar preparados para darles respuestas de forma rápida.

Como señala Ludolfo Paramio, profesor del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), "el carácter aspiracional propio de las clases medias, viejas y nuevas, conduce a una ampliación de sus demandas hacia el Estado. Las clases medias consolidadas pueden seguir recurriendo a la enseñanza o la sanidad privadas, pero las nuevas clases medias necesitan mejores y más asequibles sistemas públicos para poder asentar su estatus. Por otro lado, las clases medias perdedoras en la globalización también se verían beneficiadas por una mejora general de los sistemas públicos".

Esta reflexión coincide con los datos que arroja el Barómetro de las Américas, el cual señala, por ejemplo, que "en la última década, los brasileños aparecen entre los ciudadanos más insatisfechos de América Latina con respecto a los servicios sociales prestados por el gobierno. Gran parte de esta situación se debe

probablemente a los altos impuestos que pagan los brasileños (alrededor del 36% del PIB), y a la percepción de que los ciudadanos están pagando niveles de impuestos de países ricos a cambio de servicios equivalentes a los de los países pobres".

Entre los diez países más insatisfechos se encuentran, además de Brasil (el tercero), Chile (el cuarto) y Perú (el sexto), tres naciones que han padecido ese tipo de protestas sociales. En el caso de las protestas en Chile en 2006 y en 2011-12, estas estuvieron centradas en la educación y sobre todo en cómo reconstruir el sistema universitario y financiar la educación superior. En palabras de Micheal Read, editor de *The Economist* especializado en América Latina: "En todos los casos son expresiones de descontento de ciudadanos menos pobres, menos preocupados, por lo menos ahora, en este momento, sobre la situación económica y mucho más exigentes en cuanto a lo que quieren del Estado y del sistema político. Aunque las demandas puntuales son diferentes, tienen eso en común".

Pérdida de legitimidad del sistema

Una revolución de las expectativas no respondidas adecuadamente tiene una traducción política directa: el sistema pierde legitimidad ante la ciudadanía que ve cómo el Estado no es capaz de brindarle seguridad física, jurídica ni servicios públicos adecuados y a veces como en el caso de Venezuela y Argentina, ni siquiera de controlar la inflación. Como señala también el Barómetro de las Américas: "En el 2012, alrededor del 65% de los brasileños percibían que el sistema político era corrupto... y (Brasil) ocupó el vigésimo segundo puesto entre los 26 países en las Américas en el 2012 en materia de apoyo a las instituciones políticas nacionales".

Esas dos dinámicas, insatisfacción por la políticas públicas de los gobiernos y poco apego a las instituciones, se encuentran presentes en las protestas que han tenido lugar en estos últimos años en la región. Chile dio el pistoletazo de salida de las protestas con la "revolución pingüina" en 2006-07, el malestar por el mal funcionamiento del Transantiago después y en esta década por las protestas universitarias en 2011 que tantos quebraderos de cabeza dieron a Sebastián Piñera. Había detrás de todo una "revolución de expectativas" no cumplidas por el Estado ante unas emergentes clases medias. "Parte de este problema es causado por el éxito de la Concertación: en 20 años logró ampliar mucho el acceso a la educación. La secundaria se hizo universal y creció la universitaria. Pero con un sistema de créditos con tasas de 10% anual, el problema explotó, y lo hizo ahora porque los estudiantes están terminando de cursar su universidad... En 1990, uno de cada cinco chilenos en edad universitaria accedía a ese nivel de educación; hoy es uno de cada dos", comenta Patricio Navia, profesor de la Universidad Diego Portales.

Este hecho, un éxito económico que no garantiza la tranquilidad ni la satisfacción social, no hace sino confirmar el cambio experimentado por Chile. Como reflexionaba el economista e intelectual Sebastián Edwards en el diario La Tercera "Chile es un país atrapado. Atrapado por un malestar que no ceja, por una desconfianza profunda hacia los políticos y las instituciones, por una suerte de melancolía persistente". "La política anda mal", dice el hombre de la calle. "Hay una crisis institucional", repiten las mujeres en los supermercados. "El modelo neoliberal fracasó", vocean los estudiantes en las marchas.

Y añade: "Las familias chilenas se enorgullecen de lo que cada una de ellas ha alcanzado durante el último cuarto de siglo: de su tránsito a la clase media, del título universitario de una de sus hijas, de las vacaciones soñadas, de la beca que ganó el so-

brino. En el Chile actual conviven la satisfacción personal y el malestar social. Para muchos es un contrasentido, pero es así".

En Argentina, en 2001 durante el famoso "que se vayan todos", se vivió un primer capítulo de esa "rebelión clasemediera". Ahora, ha vuelto a reaparecer en los cacerolazos de 2012 y 2013 contra el gobierno de Cristina Kirchner.

La analista e historiadora Beatriz Sarlo coincidía en este diagnóstico cuando subrayaba que "los manifestantes, que provenían de ese vasto sector con muchas diferencias que son las capas medias (que comienzan, recordémoslo, con salarios de 5000 o 6000 pesos), no protestaban solamente porque no podían comprar dólares. Llevaban otras consignas y convertirlas a todas ellas en un pretexto que cubría las ganas de tener divisas a precio oficial implica despreciarlas por completo. Es la versión simétrica a la de quienes afirman que los asistentes a manifestaciones kirchneristas van "por el plan y por el choripán".

En Brasil, las protestas de junio no estuvieron protagonizadas por gente pobre y desarraigada provenientes de las favelas sino de una clase media que ahora reclama al Estado eficiencia y que luche contra la corrupción.

Lejos quedan los tiempos del famoso "roba, pero hace" que en los años 50 elevó a figuras como Adhemar de Barros, alcalde y gobernador de São Paulo, donde se decía que "Adhemar rouba mas faz" ("Adhemar roba pero hace"). Para el periodista del diario *El País*, Juan Arias, corresponsal en Brasil, "la nueva clase media exige ahora "servicios públicos de primer mundo —educación, transportes, hospitales—", además de "políticos con menor carga de corrupción y despilfarro".

Como en Chile, en Brasil el éxito económico es irónicamente la fuente de los actuales problemas. Como explica Michael Read "lo interesante de las protestas recientes es que reflejan el éxito de los 15 últimos años, el éxito socioeconómico que ha dado em-

pleo casi pleno en Brasil. Los salarios reales han estado subiendo, hasta este año, y hay mucha más gente con más dinero. Pero hay una desconexión entre el tamaño del Estado y la calidad de los servicios que este presta. La carga tributaria en Brasil es de un 36% del PIB, proporción que es elevada para cualquier país de ese tamaño. Sin embargo, el nivel y la calidad de los servicios públicos son bastante malos. En educación, pero sobre todo en salud y en transporte. Si a eso se añade la conciencia creciente de que hay mucho dinero público, y de que un segmento importante de este dinero está siendo malgastado y se despilfarra, eso explica la rabia y da cuenta de las reformas que se necesitan".

En resumen, en cada uno de estos países las dinámicas internas diferentes y las generales coincidentes se han unido para propiciar estos estallidos. Mirando la situación de una forma más global hay que destacar que la razón última, como dice Carlos Malamud, investigador del Real Instituto Elcano, reside en que "en el resto de América Latina... una parte de esas clases medias no recibe los subsidios destinados a los más pobres y quiere una parte del pastel, tampoco está dispuesta a esperar el mañana venturoso para recibir lo que le corresponde. Por tanto, la pregunta de "qué hay de lo mío" recorre la región de arriba abajo y a lo largo y a lo ancho".

Y efectivamente, eso es así porque las políticas públicas han llegado a los sectores pobres pero de forma decreciente a las clases medias vulnerables con ingresos "entre US$4 y US$10 por persona al día, cuya situación es demasiado acomodada para ser consideradas pobres, pero demasiado vulnerable para ser consideradas clase media. Desde luego, no es un grupo pequeño: comprende el 37,6% de la población del continente... salir de la pobreza —según lo definen la mayoría de los países y los organismos internacionales— no es suficiente para ingresar en las filas de la clase media aparentemente acomodada y económi-

camente segura. Hay un purgatorio estrecho pero muy poblado entre esos dos estados, caracterizado por una vulnerabilidad considerable y un alto riesgo de volver a caer en la pobreza. Como grupo, es probable que sean cruciales para el diseño de las políticas sociales del continente, para la dinámica política y el contrato social en términos amplios".

Conclusiones

De cara al corto y medio plazo se puede concluir que las movilizaciones sociales de las heterogéneas clases medias latinoamericanas han llegado para quedarse. Y eso, por dos motivos fundamentales:

- Primero porque, como se ha podido ver, las políticas públicas de los gobiernos de la región no están siendo capaces de responder a las nuevas demandas planteadas (mejores servicios públicos) por estos segmentos de población.
- En segundo lugar porque la región se encamina hacia una coyuntura económica menos propicia de desaceleración, ralentización y hasta de crisis en algunos casos. Esta coyuntura desfavorable, o al menos no tan favorable, es admitida ya por los propios gobiernos. Caso emblemático es el de Perú donde el ministro de Economía, Luis Miguel Castilla, ha confesado que "El Perú tiene fortalezas, pero tiene que hacer con urgencia tareas internas para transitar en un entorno que es menos favorable".

Como apunta el Banco Mundial "Durante la mayor parte de los años 2000, la mejora en el marco de las políticas en América Latina permitió a muchos países aprovechar un entorno externo benigno para iniciar una impresionante transición hacia una sociedad de clase media. Esto ha creado grandes expectativas que corren el riesgo de convertirse en frustración si esta transición se

detiene. Sin embargo, la región no puede contar con que el entorno externo seguirá siendo tan favorable como en el pasado reciente para alcanzar más beneficios sociales y económicos. Por lo tanto, se requerirá un esfuerzo mucho mayor en el diseño de las políticas para consolidar y profundizar el proceso de la movilidad ascendente y hacerlo más resistente a las potenciales perturbaciones adversas. Al final, la responsabilidad recaerá fundamentalmente sobre los hombros de los dirigentes políticos y las instituciones democráticas de la región, que se enfrentan al desafío de replantear su contrato social". Con un mundo con un bajo crecimiento económico (la UE en recesión, EEUU en débil crecimiento y China con una bajada de unos dos puntos en su PIB), las exportaciones bajarán y, por lo tanto, los ingresos del Estado también, lo cual recortará el margen de maniobra de las políticas públicas y la posibilidad de extenderlas a las clases medias. Unas clases medias que van a crecer más lentamente en esta década y que van a ser aún más vulnerables debido a los menores índices de crecimiento.

Tres características más van a tener estos movimientos de protestas en los próximos tiempos: van a extenderse geográficamente y van a tener un claro carácter discontinuo. No solo van a persistir las movilizaciones sino que todo indica que se van a extender a otros países como México, Colombia y Venezuela.

"Es un producto del progreso económico y social y la expansión de la clase media en países como Brasil, México, Chile y Colombia", dice Michael Shifter, presidente de Diálogo Interamericano, quien añade que "el descontento en Brasil que sorpresivamente ha llegado a la superficie refleja una tendencia en toda la región".

Asimismo, van a ser, en realidad ya son, movimientos caracterizados por ascensos y descensos cíclicos. Muy marcados y activos en épocas concretas, simbólicas y puntuales (Copa Confederaciones, visita del Papa o Mundial de fútbol) seguidas de épocas valle donde los grupos radicales quizá se apropien del movimiento, algo

que ya está teniendo lugar en Brasil. Los sectores moderados de clase media, columna vertebral de las movilizaciones, han pasado a un segundo plano ante el avance y monopolio de los grupos más radicales y violentos. Como señalara Moisés Naím: "Seguramente, en estos países las protestas van a amainar. Pero eso no quiere decir que sus causas vayan a desaparecer".

En cuanto a si lograrán institucionalizarse estos movimientos con el nacimiento de partidos o fuerzas que encarnen su mensaje y propósitos, todo indica que, al menos a corto plazo, los viejos partidos o coaliciones (como la chilena Nueva Mayoría —heredera de la Concertación— liderada por Michelle Bachelet), políticos alejados de los gobiernos en decadencia (como Sergio Massa en Argentina) o ya conocidos referentes opositores, como Marina Silva en Brasil, van a ser capaces de encauzar el descontento. A corto plazo la posibilidad de que surja un remedo del Movimiento Cinco Estrellas italiano, de corte antisistémico, no parece viable.

Eso empieza a percibirse, por ejemplo, en Argentina donde el voto de clase media y clase media emergente se canaliza a través del voto útil hacia candidaturas como las de Sergio Massa (un intendente exministro del kirchnerismo, peronista ahora opositor a Cristina Kirchner). Los resultados en las internas celebradas el pasado 11 de agosto es justo lo que indican. En un informe del diario La Nación se muestra como "el kirchnerismo perdió votos en todos los centros urbanos del país, en donde la merma en comparación con las elecciones de 2011 fue del 24% en promedio. Este dato, central para comprender la amplia derrota del Gobierno, demuestra especialmente el viraje de la clase media. Según los analistas, la mala performance del kirchnerismo en los centros urbanos revela la incidencia que tuvieron la inflación, la inseguridad y la corrupción. El mapa incluye grandes ciudades en las que un revés del Frente para la Victoria (FPV) se daba por descontado, —Mendoza, Córdoba, Rosario y Santa Fe—, pero

también capitales provinciales que registraron derrotas inesperadas como Catamarca, La Pampa, San Juan y Corrientes". Como señala la socióloga Liliana de Riz "en la calle explotaron furias combinadas que no fueron escuchadas y terminaron haciéndose sentir en el voto". "La clase media perdió la confianza en la capacidad del Gobierno de sostener los niveles actuales de gasto y bienestar, que, sin políticas de largo plazo, eran sostenibles solo en el relato oficial", asegura el académico Levy Yeyati.

De igual forma, en Chile, el voto del descontento va a canalizarse en las presidenciales de este año, de forma mayoritaria, hacia la antigua Concertación, ahora Nueva Mayoría, liderada por Michelle Bachelet, mientras que el voto protesta menos apegado a las tendencias tradicionales será minoritario y estará encarnado en dos candidatos independientes como Franco Parisi y Marco Enriquez-Ominami que rondarán en torno al 5% del voto cada uno.

Lo mismo cabe suponer que ocurrirá en Brasil donde el Partido dos Trabalhadores (PT) con Dilma Rousseff y el Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) con Aécio Neves marcarán el devenir electoral en las presidenciales de 2014. En caso de haber novedades estas vendrían de un incremento en el respaldo hacia la candidata verde Marina Silva, quien ya fuera la tercera más votada en 2010, o hacia el socialista moderado Eduardo Campos, hasta ahora aliado de Lula y de Rousseff, como gobernador de Pernambuco.

El escenario puede ser semejante en otros puntos de la región: en México las movilizaciones van a ser con seguridad muy numerosas pero dentro de un contexto muy determinado, el de las movilizaciones de la izquierda (la liderada por la izquierda radical de Andrés Manuel López Obrador y la más moderada del Partido de la Revolución Democrática, PRD) contra la reforma energética que promueve el presidente Enrique Peña Nieto y que busca la llegada de capital privado a Pemex.

En Venezuela las protestas ciudadanas contra la inflación, el desabastecimiento y la inseguridad (fenómenos que golpean especialmente a los sectores populares y a las clases medias) estarán inevitablemente mezcladas con un contexto político de alta polarización (chavismo vs antichavismo), las elecciones locales del 8 de diciembre y la emergencia de una oposición unificada y más fuerte en torno a Henrique Capriles mientras el régimen afronta una difícil transición entre el liderazgo carismático de Hugo Chávez y un perfil mucho más bajo de Nicolás Maduro.

En Colombia, el proceso eleccionario de mayo, las negociaciones de La Habana con la guerrilla de las FARC y la crisis por la que atraviesan los diferentes movimientos y partidos de la izquierda van a mantener contenido el proceso de movilizaciones que a día de hoy está más relacionado con problemas gremiales (mineros ilegales, caficultores y camioneros) que con las demandas de las nuevas clases medias.

En otros países (como Ecuador y Bolivia), la posibilidad de que estos movimientos se estructuren en el corto plazo resulta difícil. El liderazgo carismático de Rafael Correa y de Evo Morales y la ausencia de fuerzas de oposición política y sindical de alcance nacional lo impide. Solo en el caso ecuatoriano la decisión del gobierno de explotar el petróleo de la zona Yasuní ITT puede propiciar la existencia de un referente movilizador para jóvenes, ecologistas e indígenas para oponerse a la idea extractivista del ejecutivo de Rafael Correa.

Está naciendo una nueva América Latina en lo social y las movilizaciones muestran esos dolores de parto de una sociedad más moderna, heterogénea y compleja, autónoma y con capacidad de crítica. El reto del Estado y del sistema político será dar respuesta y canalizar esas demandas apostando a seguir ampliando la cobertura y mejorando la calidad de los servicios públicos.

MEDIOS

El uso de la radio y la televisión públicas por los gobiernos

Graciela Otegui
Ex Directora del Área de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Argentina

Ezequiel Borra
Consultor Senior en LLORENTE & CUENCA Argentina

Cadena nacional: ¿herramienta de comunicación o propaganda?

La cadena nacional se define como una transmisión conjunta de las distintas emisoras de radio y de televisión de un país con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de habitantes posibles de un Estado. Sus características están subordinadas a la legislación de cada Nación. Por lo general, constan de un discurso por parte de los presidentes o ministros de gobierno que puede versar sobre una gran cantidad de temas de interés público y su transmisión es obligatoria, acoplándose las cadenas privadas a la señal de los medios públicos.

En los últimos años, los gobiernos latinoamericanos han realizado un uso intensivo de las mismas estableciéndose un cambio de paradigma en la estrategia de comunicación política. La denominada "política del atril", concebida como la comunicación

directa entre el gobernante y sus ciudadanos, se registra en la mayoría de los países del continente, sin distinción de ideologías ni doctrinas. Tanto el recientemente fallecido presidente de Venezuela, Hugo Chávez, como su par colombiano, Juan Manuel Santos, han intensificado el uso de esta herramienta para enviar sus mensajes sin intermediarios, es decir, sin pasar por el tamiz de los medios tradicionales de comunicación.

Gracias a la cadena oficial, se busca generar el contacto uno a uno, donde el receptor siente que está en línea directa con su presidente. La transmisión del discurso a través de la radio y de la televisión permite lograr una mayor cercanía con la ciudadanía, potenciando el alcance del mensaje a miles de hogares.

La relación entre los presidentes y los medios de comunicación en América Latina está en el centro del debate. La transformación de la relación medios-política afecta la manera en que se "hace" política, el modo en que la ciudadanía percibe a sus gobernantes y sus instituciones. Cada vez más el espacio público es el espacio mediático.

El eje de este informe es el planteo de la discusión acerca del verdadero rol de esta herramienta comunicacional. ¿Su utilización mejora la calidad republicana de un país al transparentar la gestión gubernamental? O por el contrario, ¿su uso se inscribe en el marco de una estrategia de propaganda política en la que los gobiernos transmiten sus mensajes partidarios utilizando recursos públicos?

Por otro lado, ¿cómo juegan las redes sociales en el nuevo paradigma de comunicación presidencial? ¿Y los medios de comunicación tradicionales?

A continuación expondremos los casos de la utilización de la cadena nacional en algunos de los países donde nuestra compañía tiene presencia.

Casos de interés

Argentina

En la República Argentina, una cadena nacional es una transmisión que se realiza en forma conjunta y obligatoria con todas las emisoras que integran la Cadena Nacional de Radiodifusión y Televisión y RAE (Radiodifusión Argentina al Exterior) con el objetivo de hacer llegar un determinado mensaje o acto de gobierno a la mayor audiencia posible.

Históricamente, los presidentes argentinos han tenido un comportamiento diverso en cuanto al uso de la cadena nacional.

En el período 1976-82, su utilización fue intensiva. Por ejemplo, los militares la empleaban para comunicar los derrocamientos de presidentes constitucionales, transmitir medidas económicas y políticas que afectaban al conjunto de la población o para dar a conocer los partes de la guerra en Malvinas.

Al retornar la democracia, el gobierno de Alfonsín continuó con su uso. Los casos más recordados son sus alocuciones en materia financiera o al anunciar los proyectos de Ley de Obediencia Debida y Punto Final.

Sin embargo, esta tradición se cortó durante la presidencia de Carlos Menem, quien las empleó en limitadas oportunidades. Su estilo de comunicación política se basaba en el contacto diario con periodistas y la realización de conferencias de prensa de periodicidad quincenal.

En tanto, el expresidente Néstor Kirchner reservó la cadena nacional para ocasiones especiales: la empleó dos veces en todo su mandato. Una de ellas fue a poco de asumir, el 4 de junio de 2003, para solicitarle al Congreso de la Nación la remoción de los miembros más cuestionados de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

En cambio, durante la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner se instaló en la opinión pública un debate sin precedentes con respecto a la utilización de la cadena nacional: ¿Se puede considerar una práctica autoritaria utilizar la cadena nacional, ya que se transmite un mensaje unidireccional que no permite un intercambio permanente con los medios? O por el contrario, ¿es un mecanismo en el que incurren algunos periodistas y la oposición política para deslegitimar al gobierno nacional?

Cristina Kirchner protagonizó su primera cadena nacional el 25 de mayo de 2008 en la ciudad de Salta. A partir de aquel momento, el número de transmisiones de cadenas fue aumentando. En sus últimos tres años de gestión, lleva registradas 41 cadenas nacionales, instaurando un nuevo estilo de comunicación política en la Argentina.

Una de las últimas apariciones de la Presidenta haciendo uso de la cadena nacional fue en el Salón de los Patriotas Latinoamericanos de la Casa Rosada. Por lo general, las cámaras de televisión la toman de frente y de perfil ante el atril. Las imágenes se van alternando entre la presidenta y el auditorio, siempre colmado por autoridades nacionales y provinciales, representantes sindicales, líderes de movimientos de derechos humanos y jóvenes partidarios, los cuales conforman la denominada militancia de la agrupación La Cámpora.

Cristina Fernández de Kirchner ha defendido en varias oportunidades el uso intensivo de la cadena nacional. Ha dicho que si no se utilizaran, "nadie se enteraría de las cosas. Hay que hacerle saber a la gente lo que los medios le ocultan". En otra oportunidad, la mandataria incluso aseguró "no es ilegal, no la uso para hablar de mi vida personal".

Gracias a este recurso, desde la óptica del Gobierno, la presidenta logra establecer una relación directa con los ciudadanos, sin la intermediación de las instituciones y mucho menos de las

empresas privadas de comunicación masiva, a las que la jefa de Estado se refiere como los transmisores de "la cadena del desánimo y el miedo".

A modo de ejemplo, el 1º de marzo de 2013, Cristina Fernández protagonizó la cadena nacional más larga de sus dos mandatos: habló 3 horas, 37 minutos y 20 segundos. Fue ante los legisladores en la inauguración del 131º período de Sesiones Ordinarias del Congreso Nacional. En el extremo opuesto quedó la inauguración de la segunda etapa del Parque Tecnológico Tecnópolis que le llevó a la presidenta 14 minutos, 43 segundos.

En promedio, los discursos de la mandataria emitidos por cadena nacional se extienden entre 35 minutos y 1 hora, pronunciando entre 4 mil y 7 mil palabras.

Los fundamentos que ameritan el uso de la cadena nacional los podemos encontrar en artículo 75° de la nueva Ley Nº 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual: el Poder Ejecutivo puede disponer la integración de la cadena "en situaciones graves, excepcionales o de trascendencia institucional". En este punto es donde se genera uno de los principales conflictos. La letra del texto legislativo trae como consecuencia múltiples interpretaciones ya que lo que para los partidos políticos opositores es un hecho que puede no tener "trascendencia institucional", sí la puede tener para el gobierno.

La oposición argentina ha presentado en el Congreso Nacional diversos proyectos contra el uso de la cadena nacional. Desde declaraciones de desagrado por el supuesto abuso que se hace de ese recurso hasta leyes para regular su utilización o directamente suprimirla. La crítica más importante de los partidos políticos opositores es que la cadena oficial se ha convertido en el baluarte de la estrategia comunicacional del gobierno, habida cuenta que los "medios oficiales" tienen escasa penetración en la audiencia y la prensa que goza de mayores aportes de pauta

oficial no logra conseguir las adhesiones deseadas. Por otro lado, otro tema de debate es la relación entre el uso de la cadena nacional y la imagen presidencial. Diferentes consultoras de opinión pública han sostenido que el uso indiscriminado de este recurso comunicacional puede acarrear consecuencias negativas en la valoración de la imagen de la Jefa de Estado.

En cambio, cuando la Presidenta no utilizó esa herramienta comunicacional, como fue entre el pasado 9 de diciembre de 2012 y el 10 de enero de 2013, su imagen detuvo su caída y se estabilizó entre los 35 y los 38 puntos de valoración favorable.

Dejando de lado si es correcto o no el uso de este recurso, o si su repetida exposición frente a las cámaras desgasta o no su relación con la sociedad, podemos afirmar que la presidenta ha inaugurado un nuevo paradigma de comunicación política.

En los últimos meses, Cristina Fernández de Kirchner parece haber notado, a su vez, que utilizar las redes sociales puede traerle más beneficios que aparecer personalmente en televisión y en radio. Según un estudio de la consultora Digital Daya, la Presidenta argentina es una de las mandatarias que más utilizan Twitter. En la actualidad, se ubica en el séptimo puesto en el *ranking* de presidentes mundiales que usan esta herramienta. Este es un vehículo que le permite tener un contacto directo con sus ciudadanos, pues un mensaje a través de esta red social tiene el potencial de alcanzar una audiencia global. La cuenta de la presidenta @CFKArgentina tiene casi 1.600.000 de seguidores, mientras que su cuenta en Facebook posee alrededor de 600.000 "Me Gusta".

En ambas redes sociales se pueden leer mensajes institucionales, políticos o personales. El caso que quizás tuvo mayor repercusión en los medios fue la carta que la presidenta escribió en Facebook a Ricardo Darín, uno de los actores argentinos más reconocidos en el país, el cual estaba interesado en tener una

explicación del crecimiento patrimonial de los Kirchner. Según el sitio de monitoreo sobre tendencias *online* The Real Time, en los primeros tres días la carta fue compartida 2.808 veces, obtuvo 7.146 "Me Gusta" y superó los 1.800 comentarios. Con 45.500 repercusiones totales, un promedio diario de 15.166 menciones en tres días, lo que según esta consultora es "un número altísimo, o solo comparado a grandes eventos noticiosos".

El 2013 es un año electoral en la Argentina. Será cuestión de tiempo para que podamos vislumbrar si estas herramientas comunicacionales serán utilizadas para hacer más transparente la gestión o, de lo contrario, como acusa la oposición, para "hacer política" con recursos del Estado.

Colombia

Según el politólogo Philip Kitzberger en su artículo "The Media Activism of Latin America's Leftist Goverments: Does Ideology Matter?" Colombia es uno de los países que mayor importancia le otorga a la cadena nacional.

El exmandatario Álvaro Uribe inauguró y Juan Manuel Santos continuó un estilo marcadamente activista y personalista de comunicación política.

El artículo 32 de la Ley 182 de 1995 establece que "el Presidente de la República podrá utilizar, para dirigirse al país, los servicios de televisión, en cualquier momento y sin ninguna limitación". Asimismo, estipula que el "Vicepresidente, los Ministros del Despacho y otros funcionarios podrán utilizar con autorización del Presidente de la República, el Canal de Interés Público. Igualmente el Congreso de la República, la Rama Judicial y organismos de control, conforme a la reglamentación que expida para tal efecto la Comisión Nacional de Televisión (CNTV)".

Del mismo modo, el artículo determina que "cuando las plenarias de Senado o Cámara de Representantes consideren que un debate en la plenaria o en cualquiera de sus comisiones es de interés público, a través de proposición aprobado en las plenarias, solicitará a INRAVISIÓN (Instituto Nacional de Radio y Televisión) la transmisión del mismo, a través de la cadena de interés publico".

El 8 de noviembre de 2001, la Corte Constitucional modificó parcialmente este artículo, eliminado la limitación que tenía el presidente para usar la cadena nacional, "bajo el entendido de que la intervención del Presidente de la República será personal, sobre asuntos urgentes de interés público relacionados con el ejercicio de sus funciones".

En 2002, se suscribió el acuerdo Nº 004 con la Autoridad Nacional de Televisión, el cual reglamentó el acceso al Canal de Interés Público por parte de los funcionarios y organismos del Estado. En su inicio se establece que "todos los canales de televisión abierta de operación pública y privada, serán informados previamente por la comisión nacional de televisión y deberán emitir simultáneamente la alocución presidencial cuando esta se produzca, so pena de las sanciones a que haya lugar".

A modo de complemento, en 2003 la CNTV determinó por medio de la resolución 533 que: "dentro de la programación del Canal Institucional tendrán prioridad las trasmisiones de las alocuciones presidenciales y las sesiones del Congreso de la Republica, siguiendo los procedimientos establecidos en la Ley".

Según el Boletín del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Los Andes de Colombia, el presidente lleva adelante una estrategia política en la cual busca contacto directo con sus seguidores sin intermediaciones institucionales.

Por lo general, se utiliza la cadena nacional para dar a conocer los resultados de la lucha contra el terrorismo de las Fuerzas

Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Es usual incluir diálogos en vivo con los miembros de las Fuerzas Armadas que llevan adelante este combate como así también testimonios de ex secuestrados, entre otros. La cadena más importante del 2012 fue la que brindó el presidente Santos para anunciar el inicio de un nuevo proceso de paz con las FARC.

Asimismo, utilizan este recurso para pronunciarse acerca de cuestiones de orden público, legislaciones, asuntos urgentes de interés general y cambios en entidades del Estado.

En la actualidad, no es tema de debate público su utilización. Se podría afirmar que es toda una "costumbre", tanto para la ciudadanía como para los medios de comunicación que ceden sus espacios en las transmisiones.

Perú

Si bien existe una Ley de Radio y Televisión (Ley Nº 28278) que regula el uso de los medios de comunicación del Estado, no se registra una normativa que determine el uso de la cadena nacional.

El empleo de esta herramienta comunicacional es variado. Generalmente cubre las Fiestas Patrias o los denominados "mensajes a la Nación" del presidente.

En los casos en que se transmiten las festividades nacionales, el gobierno peruano ha coordinado con los medios de comunicación la explotación de los espacios. Estos no se adhieren a una señal preestablecida, debido a que se distribuyen las ubicaciones en los espacios donde se desarrollan los eventos y manejan sus tomas y secuencias. Cada acto se estipula de manera puntual entre los encargados de Protocolo del Ministerio de Defensa y/o Relaciones Exteriores con los directores o productores de todas las señales privadas de comunicación. Por lo general, el formato de la transmisión depende de cada medio. Normalmente

se establecen mesas de conducción con invitados especiales, relacionados con la temática del acontecimiento.

Sin embargo, los Discursos o las Entrevistas al Presidente son transmitidos por el Canal del Estado, quien se encarga de la producción de los contenidos. De esta manera, los medios no oficiales tienen una actitud pasiva, ya que solo se adhieren para transmitirlos.

El formato tradicional para hitos importantes es el "mensaje a la Nación". En líneas generales, tiene una duración promedio de 10 a 30 minutos. Quizás el más recordado por el pueblo peruano fue el brindado por el ministro de Economía del primer gobierno de Alan García, en el que se anunciaron medidas para sortear la crisis económica. Con los presidentes Valentín Paniagua, Alejandro Toledo, García (segundo mandato) y Ollanta Humala no se han utilizado en gran medida las cadenas nacionales, excepto en casos de gravedad institucional o emergencia nacional.

Durante el gobierno de Humala, se modificó el estilo del "mensaje a la Nación". El presidente dio su informe por los 100 días de mandato. En esta ocasión, se convocó a cuatro periodistas de reconocida trayectoria que representaban los medios de comunicación más importantes del país (Canal 2, Canal 4, Canal 5 y Canal 9), quienes entrevistaron al mandatario en su despacho. En el término de una hora, los corresponsales realizaron sus preguntas según un orden previamente acordado con la secretaría de Prensa peruana. El canal del Estado fue el encargado de transmitir dicho reportaje, el cual tuvo gran repercusión en la opinión pública.

Actualmente, no existe un debate público respecto a la utilización de la cadena oficial. La discusión se centra en la conformación de la grilla de los canales, la programación de las señales y el establecimiento del Directorio de los Medios Estatales.

Ecuador

En este país, la única ley que regula el uso de las cadenas nacionales es la de Radiodifusión y Televisión vigente desde abril de 1975 y elaborada durante el gobierno dictatorial de Guillermo Rodríguez Lara.
Esta norma, en su capítulo V, señala la obligatoriedad de transmitir en cadena los mensajes del presidente de la República y los miembros de su Gabinete, así como informativos o mensajes de emergencia del titular del Ejecutivo y miembros del Gobierno, del Consejo de Seguridad Nacional, Gobernadores de provincia, Comandantes de zonas militares y autoridades de salud.

Actualmente, está en trámite el proyecto de Ley Orgánica de Comunicación, el cual en su artículo 78 aborda el tema de las cadenas oficiales advirtiendo que "los medios de comunicación audiovisuales tendrán la obligación de prestar gratuitamente los siguientes servicios sociales de información de interés general:

- Transmitir en cadena nacional o local los mensajes de interés general que dispongan el presidente de la república y el presidente de la asamblea nacional cuando lo consideren necesario. Los titulares de las demás funciones de Estado podrán hacer uso de este espacio hasta por cinco minutos semanales no acumulables. Estos espacios se utilizarán de forma coordinada única y exclusivamente para informar de las materias de su competencia cuan do sea necesario para el interés público (...).
- Transmitir en cadena nacional o local, para los casos de estado de excepción previstos en la constitución los mensajes que dispongan el presidente de la republica o las autoridades designadas para este fin.

Cabe destacar que este proyecto, impulsado por el gobierno actual, lleva tres años sin tratarse en la Asamblea Nacional de-

bido a que no existen los votos suficientes para su aprobación o rechazo.

En cuanto a la frecuencia de las cadenas nacionales, desde los inicios del gobierno de Rafael Correa se registra un promedio de dos por semana, es decir, 104 espacios de este tipo por año. Se calcula que el presidente ha emitido más de 1.025 cadenas oficiales desde que inició su mandato, excluyendo su programa semanal de los sábados. Las mismas ocurren en el horario central de los noticieros de la mañana o la noche.

A esto se debe sumar que la Asamblea Nacional transmite una cadena oficial cada 15 días, lo equivale a 26 emisiones anuales. Asimismo, otros funcionarios de Estado utilizan este recurso (como el Electoral Judicial y de Transparencia y Control Social), con un promedio de 15 al año.

Por otro lado, existen los "Enlaces Ciudadanos" que emite el presidente todo los sábados durante tres horas, en los cuales presenta un diagnóstico político semanal. Aunque los medios de comunicación no tienen la obligación de enlazarse a este programa, existen más de 100 estaciones radiales y televisivas (sin contar los medios estatales) que lo hacen de forma voluntaria. El objetivo de este tipo de programa es divulgar mensajes y la gestión del gobierno de manera directa, omitiendo la interlocución de los medios de comunicación privados. Correa viaja a distintas localidades o ciudades del interior, muchas veces nunca antes visitadas por alguna autoridad gubernamental, con su gabinete itinerante, y se reúne con autoridades locales y grupos sociales. Según el Centro Internacional para los Estudios de Comunicación para America Latina (CIESPAL), Correa es un "gran comunicador", pues en estos acontecimientos utiliza terminología popular y local como las palabras "pelucones", "partidocracia", "prensa corrupta". Gracias a ello, "los mandantes", como denomina el presidente

al pueblo, sienten que el gobierno se acuerda de ellos, lo cual generalmente se traduce en votos.

Correa, en una entrevista realizada en Madrid, explicó que el peso de los sufragios que obtienen los gobiernos latinoamericanos es mucho más importante que la opinión de las empresas de medios, a las que acusó de moverse por intereses estrictamente comerciales. Esto no tardó en tener sus repercusiones, ya que la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) señaló que en Ecuador se vivencia una "actitud hostil hacia los medios de comunicación por parte del gobierno".

En referencia al formato de las cadenas nacionales, podemos mencionar que aquellas que son emitidas por el Poder Ejecutivo tienen un estilo de reportaje. Las mismas están diagramadas para refutar informaciones emitidas por sectores políticos opositores al Gobierno o por los medios de comunicación (considerados también adversarios). En tanto, las cadenas oficiales de los otros poderes del Estado tienden a ser en formato de discurso, en los cuales la autoridad principal se dirige a la Nación.

En líneas generales, estas estrategias comunicacionales tienen una duración de entre tres y cinco minutos. No obstante, cabe señalar que el 10 de agosto de cada año el presidente presenta su informe anual de labores, el cual se transmite en cadena oficial y dura entre tres y cuatro horas.

En cuanto al contenido, el gobierno emite cadenas nacionales para hacer una rendición de cuentas o un informe de labores a la Nación. Sin embargo, la oposición lo acusa de utilizar, cada vez mayor frecuencia, este recurso para responder a sectores críticos de la gestión gubernamental. Por ejemplo, una de las últimas transmisiones fue para refutar a una legisladora opositora que en un programa de televisión afirmó que en una visita de Correa a la ciudad de Loja este no había desayunado en el mercado popular sino en un hotel. Entonces, el discurso se

enfocó en desmentir a la asambleísta, mostrando imágenes del jefe de Estado tomando su desayuno en el mercado mencionado.

El empleo de este tipo de estrategias comunicacionales ha despertado un debate muy polémico tanto en Ecuador como en el resto de los países de Latinoamérica. Parte de la población ecuatoriana se siente afectada porque, señalan, el gobierno corta la programación habitual para realizar una suerte de "propaganda" con las obras que realiza. La opinión general es que existe un exceso de información oficial y que no tiene sentido utilizar estos espacios para aclarar o desmentir determinadas informaciones.

México

La Ley Federal de Radio y Televisión de México, del 8 de enero de 1960, fue publicada en el diario oficial el 19 de enero de ese año. Su última reforma es del pasado 09 de abril de 2012.

Según el artículo 62 de la reformada ley "Todas las estaciones de radio y televisión en el país, estarán obligadas a encadenarse cuando se trate de transmitir informaciones de trascendencia para la Nación, a juicio de la Secretaría de Gobernación".

Durante el 2011, se utilizó la cadena nacional dos veces, mientras que en el 2012 se contabilizaron un total de tres. Tanto en el "Mensaje de Año Nuevo del Presidente" como el "Mensaje por el Informe Presidencial" se ha usado el formato del discurso frente a las cámaras. Cabe mencionar que todos los domingos de 10 a 11 de la mañana, se transmite el programa llamado "La Hora Nacional", en el cual se tratan temas políticos, sociales y culturales. Según su página web, "desde su origen, La Hora Nacional fue concebida como un medio del gobierno federal para estrechar la comunicación con la sociedad y fortalecer la integración nacional a través del idioma, la cultura, las tradiciones y la creación artística. Con el paso del tiempo, el objetivo se ha

ido ampliando a ámbitos como la orientación de los servicios públicos y las campañas de interés social y cultural, entre otros". Durante los primeros 30 minutos del programa, se puede escuchar el mensaje del Gobierno Federal con cobertura nacional, y durante los 30 minutos restantes, los mensajes de cada una de las entidades de la federación, transmitidos en cadena local.

Tradicionalmente, el sistema comunicacional mexicano ha privilegiado la voz presidencial como la generadora de la agenda pública. Según la periodista Ivonne Melgar del diario Excelsior, en México existe una comunicación política "muy cerrada, donde el estilo presidencial consiste en tratar directamente con los concesionarios de televisión y radio, con los empresarios y con los responsables de relaciones públicas de cada medio". Asimismo, menciona que "en el día a día, no hay más datos que los actos del presidente como fuente directa de información, y cuando hay actos importantes, no hay un *briefing* o alguien que de detalles".

En cuanto al contenido de la cadena nacional, podemos mencionar que se ha venido produciendo en esquemas de emergencia. Por ejemplo, fue ampliamente utilizada durante la explosión de la pandemia de Gripe A que castigó a gran parte de México.

En el 2012, el país presenció una intensa polémica respecto a la utilización de este recurso comunicacional con fines electorales. El Insitito Federal Electoral mexicano (IFE) debió resolver la disputa que se generó alrededor de la transmisión del debate presidencial de cara a las elecciones de ese año.

Por un lado, los canales de televisión se negaban a hacerlo, amparándose en el artículo 70 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), el cual estipula que la señal generada para la transmisión del debate "podrá ser utilizada, en vivo, en forma gratuita, por los demás concesionarios y permisionarios de radio y televisión". Así, la interpretación de

la palabra "podrá" supone la discrecionalidad del concesionario y del permisionario para transmitir o no el debate.

Por el otro, agrupaciones de estudiantes universitarios solicitaron a través de las redes sociales que los debates se transmitieran en cadena nacional.

El resultado fue por la negativa. El IFE se manifestó en contra de transmitir el debate presidencial. Con el argumento de que la ley no establece expresamente como obligación de concesionarios emitir el encuentro y la imposibilidad del instituto de promover algo que la legislación no contempla, se desestimó la petición.

España

La legislación existente en materia de regulación audiovisual en España data de abril de 2010 y es la Ley General de Comunicación Audiovisual. Sin embargo, en ella no se incluye artículo alguno que determine el uso de emisiones obligatorias en cadena nacional.

Tampoco existe ninguna utilización de este tipo de recursos por parte del presidente o de sus ministros.

Solo existe, a efectos prácticos, un acontecimiento anual protagonizado por el Rey de España que puede asemejarse a una cadena nacional, dado que la mayoría de los canales de televisión interrumpen su programación para sintonizar la misma señal institucional. Se trata del "Mensaje de Navidad".

Es importante señalar que los medios de comunicación se suman de forma voluntaria a dicha transmisión. Por ejemplo, la televisión publica del País Vasco, ETB, emitió el mensaje del Rey por primera vez en su historia en 2009. Por el contrario, en el 2011 el canal de ámbito nacional "Cuatro" decidió no transmitirlo.

El Mensaje de Navidad se transmite cada año a las 21 horas del día 24 de diciembre. Se trata de un discurso de alrededor de

15 minutos de duración donde el Rey se dirige a los españoles, en el que aborda temas de actualidad política, económica, social, siempre en tono conciliador y apartidista. Tiene como fin hacer un balance del año y tratar los principales asuntos de importancia para el siguiente. Según el sitio *www.protocolopara todos.com*, los mensajes de Navidad del Rey Don Juan Carlos, desde el año 1975 hasta el año 2012, poseen una serie de símbolos y actitudes no verbales que se repiten:

La imagen del Rey con un entorno familiar y los símbolos navideños fueron una constante en los primeros años. Sin embargo, a partir de 1979, la bandera española comenzó a sustituir a la Familia Real. La fuerza del mensaje navideño y su imagen se centra exclusivamente en el Rey. El resto de la Familia se hará presente solo en fotografías y en el propio discurso.

La vestimenta que el Rey muestra en los mensajes navideños es de colores clásicos en todas sus apariciones, combinando camisas blancas y azules.

Otra tradición es que el Rey brinda el mensaje navideño sentado en una silla con las piernas cruzadas y las manos entrelazadas. La butaca frente a la cámara y el monarca hablando a los españoles en forma directa, como una manera de inspirar cercanía y confianza.

Un aspecto relevante que ha evolucionado a lo largo de los años es la lectura del mensaje. En ocasiones, Don Juan Carlos llevaba el discurso por escrito pero no lo leía; en otras ocasiones sí lo hacía. Pero, a partir de 1990 comenzó a liberarse, casi por completo, de los papeles y a utilizar más las manos para dar fuerza al mensaje.

El 2012 fue un año de crisis en España. Esto se vio reflejado en el Discurso del Rey, el cual fue calificado de "austero". Don Juan Carlos habló desde su despacho, de pie ante su mesa de trabajo, debido a la operación quirúrgica a que se sometió en la

cadera. El Mensaje de Navidad presentó como novedad una mayor concisión del texto, con apenas 1.089 palabras —451 menos que en 201— centradas en la situación económica, la fortaleza de España y la reivindicación de la política y la ciudadanía.

Por otra parte, la audiencia disminuyó en el 2012 respecto al año anterior: 6.921.000 frente a 7.165.000 espectadores. La caída es notable en los últimos 15 años. Lejos quedan los 8.971.000 televidentes de 1998 o los 9.140.000 de 2000, la emisión más vista en este período de tiempo. En 2012, un total de 25 cadenas de televisión emitieron el discurso, frente a las 30 que lo hicieron un año antes.

Para contrarrestar esta caída, la Casa Real se vio obligada a adecuarse a las nuevas tecnologías, en un esfuerzo por acercarse a la población española y alejar las críticas. Actualmente, los ciudadanos pueden acceder a través de YouTube a imágenes de las actividades institucionales recientes de los Reyes y los Príncipes, así como a todos los mensajes de Navidad pronunciados por el Rey desde 1975.

Panamá

La ley Nº 24 del 30 de Junio de 1999 regula los servicios públicos de radio y televisión.

Según el artículo 21: Todo concesionario de los servicios públicos de radio y televisión estará obligado a "Transmitir gratuitamente y de preferencia (...) los boletines del Órgano Ejecutivo que se relacionen con la seguridad o defensa del territorio de la República, con medidas encaminadas a prever o remediar cualquier calamidad pública, y aquellos que comuniquen a la ciudadanía sobre actos que afecten la libre circulación, incluyendo los relativos a catástrofes".

En su oportunidad, el secretario de Comunicación del Estado, Luis Camacho, dijo que la transmisión del mensaje semanal del primer mandatario, Ricardo Martinelli, se haría por una cadena nacional de radio y televisión, con carácter obligatorio para todos los medios de comunicación.

Sin embargo, en este país la cadena oficial no se emplea con frecuencia. En la mayoría de los casos se tratan temas de gravedad institucional o emergencia política o social. Regularmente se la usa para transmitir discursos del Presidente.

En el 2011 hubo una sola cadena nacional, mientras que en el 2012, dos. El mandatario Martinelli la utilizó para hacer declaraciones sobre el caso de corrupción y pago de sobornos en el cual se vio involucrado y, para ordenar la suspensión de sesiones extraordinarias en el Congreso ante el tratamiento de leyes que dividían políticamente a la Nación.

Brasil

En este país, el gobierno puede utilizar el espacio público de las cadenas nacionales en el momento que lo estime más conveniente.

En los últimos años, se empleó para comunicar la implementación de ciertas medidas económicas (referentes al valor moneda y la lucha contra la inflación) o para la promoción de campañas de salud (control de enfermedades, políticas de vacunación).

Es de destacar que es deber de los dirigentes políticos, especialmente de la oposición, y de la sociedad observar si el gobernante hace mal uso de la cadena nacional, por ejemplo, con propaganda electoral, lo que es prohibido por la Ley 12.458/2011 y fiscalizado por el Tribunal Superior Electoral (TSE):

"La prestación de cuentas, llevada a efecto por el jefe del Poder Ejecutivo en discurso proferido en cadena de radio y televi-

sión, no configura propaganda electoral, especialmente cuando no hay mención a la candidatura, elecciones, o comparación con el gobierno anterior" (Propaganda Electoral Anticipada, TSE).

Según explica un estudio de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas), Brasil es uno de los pocos países de la región que tiene expresamente prohibido el uso de la cadena nacional desde tres meses antes de los comicios.

Durante su mandato, Dilma Rouseff empleó este tipo de recurso en pocas ocasiones. El formato que la mandataria ha utilizado con mayor frecuencia ha sido el del discurso frente a las cámaras de televisión, creando la sensación de que hablara con cada individuo.

La duración del mensaje puede variar conforme la importancia del tema, pero el promedio es de 20 minutos. En general, ocurren en el *prime time* televisivo, es decir, entre las 20 y 23 horas y en la radio, entre las 6 y las 10 horas o entre las 12 y las 16 horas.

Actualmente el uso de la cadena nacional no es un tema que sea prioridad en la agenda pública. Sin embargo, determinados partidos de la oposición han planteado sus inquietudes recientemente. Por ejemplo, el Partido de la Socialdemocracia Brasileña (PSDB) anunció que pedirá el procesamiento de la Presidenta por haber empleado la estructura estatal de medios para hacer proselitismo en favor del Partido de los Trabajadores (PT).

En un mensaje por cadena nacional por el Día de la Independencia, Rousseff presentó un programa de reducción de tarifas para la industria y la población en general, al que calificó como un "salto en el modelo de desarrollo". Sin embargo, en esa misma alocución, criticó las privatizaciones realizadas durante la gestión del socialdemócrata Henrique Cardoso (1995-2002). En este caso, el Tribunal Superior Electoral será el organismo competente para juzgar esta cuestión.

Por otro lado, la Presidenta Dilma Rousseff tiene un programa semanal de radio llamado "Café con la Presidenta", en el que se comunica directamente con la ciudadanía, tal cual lo hacía su antecesor Luiz Inacio "Lula" da Silva. En su primera emisión, la mandataria afirmó "Quiero que este sea un punto de encuentro con el pueblo brasileño" "Me gusta mucho hablar en la radio, porque llega a los lugares más distantes".

Es importante señalar que todo lo que está relacionado con la cadena nacional se da en el marco legal de las comunicaciones vigente en Brasil desde 1963. En las últimas semanas trascendió que el PT, partido político al que pertenece la presidenta Dilma Rousseff, presentó un documento que plantea someter a debate en el Congreso un nuevo marco regulador de comunicación social.

Así, la resolución final del IV Congreso de dicho Partido destaca que "las reformas institucionales no estarán completas si no son acompañadas por una profunda democratización de la comunicación. La convergencia de medios necesita ser seguida con medidas que amplíen el acceso, rompan monopolios y garanticen la efectiva pluralidad de contenidos".

Con el fin de hacer más transparente la gestión gubernamental, se creó el Blog do Planalto (*http://blog.planalto.gov.br*) donde la presidenta transmite sus actividades diarias y realiza una suerte de rendición de cuentas las 24 horas del día. Esto cambió la dinámica de la comunicación política brasilera, pues los medios siguen la actividad de la mandataria por esta vía. Es decir, "corren detrás de la noticia" producida únicamente por la secretaría de Comunicación del gobierno.

Venezuela

Venezuela sancionó en el 2004, con sucesivas reformas, la llamada Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (RESORTE),

la cual regula aquellos espacios que se cederán en el espectro radioeléctrico a los medios de comunicación, como así también el uso que el Estado venezolano hará del mismo.

Dicha ley se complementa, en relación a la cadena nacional, con la Ley Orgánica de Telecomunicaciones" (sancionada en el 2000) la cual otorga un poder al gobierno sobre la transmisión de mensajes masivos.

En diciembre de 2010, la Asamblea Nacional reformó la Ley RESORTE para establecer regulaciones sobre los contenidos en Internet y dar una mayor presencia y más control al Estado sobre el sector de las telecomunicaciones, que ahora pasa a prestar un "servicio público".

En los últimos tiempos, al igual que en otros países de la región, se ha discutido sobre el uso de la cadena oficial por parte del fallecido presidente de Venezuela, Hugo Chávez. Según el politólogo venezolano Ángel Oropeza, la "hegemonía comunicacional" del gobierno no es una opción, sino que es una obligación imprescindible y un elemento crucial para la viabilidad del modelo de dominación chavista.

En tanto, para la licenciada Liliana González Urdaneta, "la nueva legislación de la comunicación en Venezuela abre una interesante oportunidad para que el ciudadano pueda ejercer la contraloría social frente a los medios". Y agrega, "el derecho a la libertad de información que reclaman para sí los dueños de los medios de comunicación, le ha sido negada al ciudadano común venezolano por muchos años siguiendo el dictamen de un régimen de propiedad que le ha permitido al sector privado ejercer su hegemonía en la explotación de los medios audiovisuales".

Determinados periodistas y ejecutivos de medios han indicado que las autoridades gubernamentales han tratado de marginar a la prensa privada impidiéndole ingresar a actos oficiales, a las entidades estatales y a las instituciones públicas. La cuestión

central radica en que el gobierno acusa a los medios de comunicación privados de haber sido copartícipes del golpe de Estado contra Chávez, así como haber patrocinado una huelga general liderada por la oposición a fines de 2002 que tenía como objetivo forzar su renuncia. Hugo Chávez dijo en 2001: "Los medios de comunicación son enemigos de la revolución". Este punto es fundamental para entender la relación entre el gobierno y la prensa.

En sus intervenciones, Chávez utilizaba un lenguaje simple, llano y directo. Solía citar a próceres de la historia latinoamericana como Bolívar, San Martín, Fidel Castro y Juan Domingo Perón, así como también teóricos afines al pensamiento marxista, como Friedrich Engels, Alan Woods, Georgi Pléjanov y Mahatma Gandhi. Sus opositores lo acusaban de presentarse como un "líder mesiánico y salvador de la Patria, sin el cual el pueblo venezolano marcharía a la deriva". De allí que no consideran como casual que el lema principal de la revolución bolivariana sea "con Chávez manda el pueblo".

Según la periodista del diario El Nacional, Cecilia Caione, "hay ruedas de prensa a las que no invitan a los medios privados. Las preguntas se sortean y casualmente la mayoría de las veces quienes preguntan son los reporteros de los medios amigos u oficiales".

En Venezuela, el presidente venezolano era el único vocero. Aló presidente, quizás, haya sido el programa de TV de mayor repercusión emitido por los medios públicos nacionales y regionales. Semanalmente, fue visto por más de 10 millones de personas. El jefe de Estado solía dar un mensaje de más de dos horas e interactuaba con el público. Muchas veces los anuncios presidenciales de decisiones importantes de gobierno se daban en este ámbito.

Por su parte, el periodista Modesto Guerrero asegura que: "sin Aló Presidente, la revolución bolivariana no tendría la misma

dinámica, y no habría adquirido el mismo carácter distintivo. Con este programa, se formó una referencia mediática. Es un medio en sí. El *rating* de Aló no tiene igual en casos similares en America Latina".

Durante su tiempo de mandato, Chávez tiene un récord en el uso de las cadenas nacionales. Según la consultora AGB Nielsen, desde que asumió en 1999, la programación de la televisión venezolana ha sido reemplazada por más de 1.500 cadenas, el equivalente a casi 1.000 horas de transmisión.

Chile

En Chile, durante la dictadura de Augusto Pinochet, como en los gobiernos anteriores, la cadena nacional revestía el carácter de obligatoria.

Tras la elección presidencial de 1989 y el regreso a la democracia, pasó a ser "voluntaria", invitando de alguna manera a las emisoras de señales de radio y televisión a tomar la señal oficial.

La primera de las cadenas nacionales fue la pronunciada por el entonces ministro del Interior, Carlos Cáceres Contreras, quien reconoció el triunfo de Patricio Aylwin.

A pesar de la voluntariedad que radica en los medios de comunicación, no es así durante el tiempo de campaña electoral: los canales de comunicación están obligados en simultáneo a difundir propaganda electoral de todos los partidos políticos.

Los diferentes gobiernos de este país han tenido una relación clásica con los medios de comunicación. Aunque no debemos olvidar que el presidente Sebastian Piñera utilizó la cadena oficial para transmitir el "evento del siglo": el rescate de los treinta y tres mineros que permanecieron a 700 metros de profundidad durante más de 70 días.

Conclusiones y perspectivas

La cadena nacional se ha convertido en una herramienta de estrategia comunicacional que los presidentes latinoamericanos han utilizado con frecuencia en los últimos años. La crisis de los partidos políticos, el quiebre del bipartidismo en varios países, el surgimiento de propuestas políticas marcadas con liderazgos fuertemente personalistas, los vaivenes económicos a nivel regional, la transformación de los medios de comunicación en nuevos actores políticos, la falta de confianza en las instituciones democráticas y el avance de las redes sociales ha cambiado el paradigma de comunicación política tradicional.

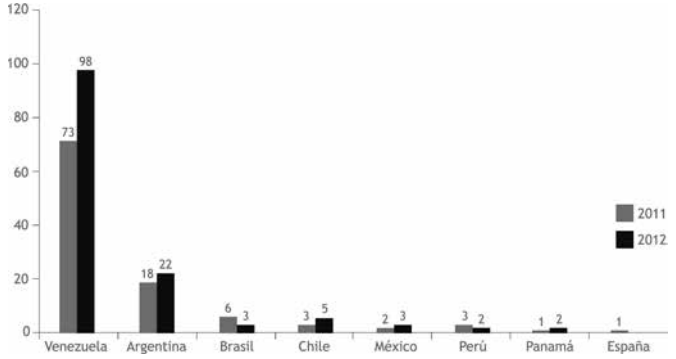
El acto comunicacional parte de un emisor (por lo general una autoridad pública) que difunde su mensaje para que sea captado por un receptor (en este caso, los ciudadanos). En el medio de este proceso encontramos una serie de intermediarios que procesan el mensaje. Históricamente estos han sido los medios de comunicación masivos. Hoy su rol es ampliamente discutido por parte de la mayoría de los mandatarios de América Latina, quienes privilegian la comunicación directa con su electorado.

Según una encuesta realizada a presidentes y vicepresidentes de América Latina por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la percepción que se tiene de los multimedios es la siguiente:

- Los jefes de Estado observan a los medios de comunicación como un contrapoder, debido a que tienden a influenciar a la opinión pública.
- Los medios expresan intereses de grupos económicos. Por ende, representan un peligro para los gobiernos ya que no están sometidos a ningún control.
- Los multimedios tienden a instalar los temas de la agenda pública, muchas veces incómodos para los gobiernos de turno.

El esquema de comunicación de los Jefes de Estado se ha modificado notablemente en el siglo XXI. En la actualidad, es muy común que las secretarías de prensa de los gobiernos transmitan mensajes gubernamentales y sirvan como herramientas de los distintos presidentes (arman los blogs personales, los sitios webs o perfiles en las redes sociales para los mandatarios). En el nuevo paradigma de comunicación latinoamericano, el rol del periodismo tradicional se ve limitado. Según Alex Contreras, ex vocero presidencial de Evo Morales, "hoy se trata de imponer la agenda presidencial a la agenda que tienen los medios de comunicación. Los periodistas de la mayoría de los medios, incluso ya no tienen que asistir a un acto presidencial porque todo es transmitido por cadenas estatales. Lo único que tienen que dedicarse es a la repercusión de una determinada declaración".

En relación a la cantidad de cadenas nacionales que se han realizado en cada país durante 2011 y hasta diciembre de 2012, un relevamiento realizado demuestra que Venezuela y Argentina, en ese orden, son los países que más uso hacen de esta herramienta de comunicación. El único país del cual no se tienen datos precisos del período 2011-12 es Ecuador.



A la hora de brindar sus discursos por cadena nacional, podemos identificar tres cuestiones que se repiten entre los presidentes latinoamericanos:

- La elección de un adversario común, que en general es la prensa.
- La utilización de un lenguaje llano y popular.
- La relación directa con el pueblo, sin intermediario alguno.

Como se observa, estos presidentes pasaron a ser la voz de sus propios gobiernos. Ellos se han convertido en "productores de contenido": prefieren dar su mensaje en un programa de radio o frente a las cámaras de televisión, en lugar de someterse a las preguntas de los periodistas. Discutir que un gobierno, el cual ha sido elegido democráticamente, tenga permiso o no para difundir su gestión por medio de la cadena nacional puede resultar imprudente. El Poder Ejecutivo tiene el derecho y el deber de comunicar a la sociedad los actos de gobierno que se llevan a cabo, es decir, rendir cuentas de su desempeño.

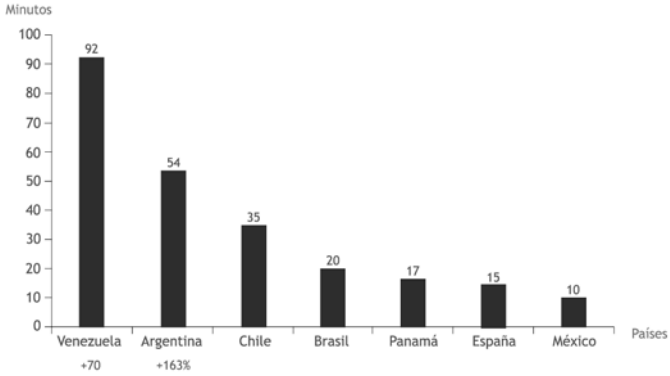
Es probable que existan razones culturales o ideológicas en cada uno de los líderes políticos latinoamericanos para utilizar la cadena nacional como herramienta directa y efectiva de inserción de un mensaje presidencial. Sin embargo, el común denominador entre ellos es su relación tirante con algunos medios de comunicación masiva, a los que los gobiernos acusan de representar intereses económicos y atentar contra la voluntad popular.

Estas estrategias comunicacionales tienen sus pros y sus contras. Entre sus ventajas, los gobiernos pueden utilizan estos recursos para decir "su verdad" en primera persona. De este modo, se evita el factor sorpresa de las conferencias de prensa. Por otro lado, ayudan a mostrar a los presidentes en acción, gestionando. Así, se impone una fuerte personalización del poder en la cabeza de los mandatarios, mostrándolos conectados directamente con su electorado.

Entre sus contras, la cadena es un tipo de comunicación unidireccional que no da posibilidad de refutar algún argumento. Asimismo, en la mayoría de las cadenas estatales se registra una ausencia del mensaje escrito. Esto conlleva a los jefes de Estado a exponerse a los peligros de la improvisación, es decir, a cometer errores.

La utilización de este recurso comunicacional exige una justificación por parte de los gobernantes. La crítica muchas veces se centra en el "interés real" que motiva su uso. La propaganda de los actos de gobierno mezclados en la publicidad oficial es parte del debate. Durante las campañas presidenciales, es muy común ver que los actos de gobierno, llámese inauguración de obras, firmas de convenios con otros países, son emitidos como publicidad oficial que se utiliza como parte de la campaña proselitista.

Asimismo, otro eje de discusión en todos los países de la región analizados, es el tiempo promedio que utilizan los presidentes para hacer uso de la cadena nacional.



En este caso, observamos que Venezuela y Argentina son los países donde la duración en minutos de los discursos es bastante superior a la media. Comparando los tres países en los cuales el tiempo promedio es más largo, se comprueba que Venezuela supera a Argentina y a Chile en un 70% y en un 163%; respectivamente.

Por otro lado, hay una redefinición de la política desde Internet. Históricamente los mandatarios dependían de los editores de los diarios o de su capacidad de aparecer en los medios. Hoy las redes sociales permiten a los presidentes crear contenido propio y propagarlo. Vía Twitter o Facebook las autoridades hablan directamente con los implicados y no con los medios. Sin embargo, la prensa no juega un rol pasivo, pues levantan esos mensajes y analizan sus repercusiones.

En consecuencia, las nuevas tecnologías no solo brindan a los presidentes una herramienta para comunicarse con los ciudadanos. También les sirven para amplificar y dar trascendencia a su mensaje, pues una vez emitido miles de usuarios tienen la posibilidad de compartirlo con otros usuarios. Probablemente un mensaje de estas características pueda tener en un futuro no muy lejano más amplificación que una cadena nacional.

A priori, se plantean diversos escenarios. En la Argentina, en caso de aplicarse plenamente la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisuales, el uso de la cadena nacional podría moderarse. El artículo 75° es taxativo: el Poder Ejecutivo puede disponer la integración de la cadena "en situaciones graves, excepcionales o de trascendencia institucional". Será una cuestión de tiempo vislumbrar si se dará alguna modificación en la estrategia comunicacional del gobierno.

En el caso del resto de los países latinoamericanos mencionados no es de esperar que se reduzca el número de transmisiones. Es más, pareciera que se intensificará su utilización. De

esta manera, los actos de gobierno se darán a conocer a toda la población, sin pasar por el tamiz de las corporaciones mediáticas.

La tendencia mundial es que la cadena no existe como tal sino que las autoridades públicas solicitan a los medios la difusión de determinados contenidos en el caso de emergencias o catástrofes. En cuanto a la frecuencia de las transmisiones, no existe legislación. En definitiva, es una decisión de cada gobierno cómo quiere comunicar.

Es innegable que los medios tradicionales seguirán teniendo peso en la construcción de agenda. Los gobiernos continuarán apostando por la interacción televisiva, con el fin de reproducir una relación bilateral con el receptor, más exigente en formas de imagen y oratoria.

Si bien el uso de este recurso aún no ha sido castigado electoralmente, no hay que ponderarlo como infalible. Una estrategia comunicacional que en un principio puede ser efectiva, puede llegar a agotar a la ciudadanía, menoscabando la imagen presidencial.

El análisis sobre el uso de la cadena nacional es necesario para establecer qué tipo de gobierno se quiere y qué tipo de comunicación estatal uno cree que debe darse.

Estas técnicas de comunicación sirven para un contexto determinado y un espacio político concreto. Es imprescindible que vayan evolucionando para convertirse en verdades herramientas republicanas y no sean acusadas de ser meros actos de propaganda política.

Encontrar el equilibrio a la hora de transmitir el mensaje será el desafío comunicacional más importante en este 2013. Centrarse en el medio y no en el contenido, el principal error a evitar.

Panorama de la prensa latinoamericana. El boom antes de afrontar el desafío de Internet

LLORENTE & CUENCA

Introducción

La prensa latinoamericana vive un momento dulce —aumento de lectores en la mayoría de los países, publicidad y tirada— que contrasta con la crisis que se vive en otras partes del mundo, en especial en Europa y en EEUU. Se trata de medios más adaptados a los sectores sociales emergentes —las clases medias populares— en cuanto a contenidos y precios, y periódicos focalizados en los intereses de los sectores sociales más elevados y en las clases medias profesionales.

Es una coyuntura de bonanza general en toda la región, aunque ya se perfilan los retos que se presentarán en un futuro cercano, que ya es presente en otros países, como Argentina: la caída en lectores, en ventas y en publicidad debido al trasvase de esos lectores de la prensa de papel a la prensa digital de Internet.

En este informe se van a analizar los siguientes puntos:

- El estado de la prensa periódica de papel en América Latina, en referencia a número de lectores, características, tendencias y grado de concentración empresarial.
- Los retos a corto plazo que afrontan los medios escritos ante el avance de Internet.

En las siguientes páginas se va a tratar de dilucidar en primer lugar qué se lee en América Latina, por qué existe en la mayoría de los países un aumento de los lectores de prensa de papel, cómo es la estructura empresarial de los medios en la región, para acabar con cuál es el panorama de futuro de la prensa de papel en esta región.

¿Qué se lee en América Latina?

La prensa escrita en América Latina se caracteriza por su heterogeneidad y por estar dirigida a públicos muy diferentes y diversos en cuanto a formación cultural y nivel social lo cual provoca, a su vez, diversidad de contenidos y formas de presentarlos.

Se pueden diferenciar hasta 5 tipos de diarios en la región: la prensa tradicional, la popular, la regional, la especializada y la gratuita.

1. La prensa tradicional es lo que se conoce como "la prensa seria" y reúne a los grandes periódicos históricos, de referencia, como La Nación y Clarín en Argentina, El Mercurio en Chile, El Comercio en Perú, O Estado en Brasil o El Tiempo en Colombia, y algunos nacidos en el último medio siglo como Reforma en México, Prensa Libre en Guatemala o La Tercera en Chile.
2. La prensa popular es, junto con la gratuita, la causante del actual boom de lectores y está presente en toda la región desde México y Guatemala a Argentina y Chile pasando por Perú y Brasil. Son más baratos, informan de lo cercano y lo cotidiano, de aquello que más afecta a la clase media emergente y baja: los servicios públicos, la sanidad, la seguridad o la educación. Se caracterizan por su forma de presentar los contenidos con un lenguaje claro, directo, muchas veces en jerga, pues va dirigido a un público de

clase media-media y media baja. En sus portadas llenas de colorido y grandes titulares aparecen noticias de sucesos y del mundo del entretenimiento y el espectáculo.

3. La prensa regional es muy importante en los países más grandes y los más descentralizados pues las grandes urbes en el interior tienen la suficiente masa crítica y volumen de población, sobre todo sectores populares, como para contener medios impresos con arraigo y grandes tiradas. Es el caso de países como México, Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina. En Ecuador, Quito y Guayaquil son los dos polos donde se desarrollan los principales medios que en realidad funcionan como prensa de alcance nacional. En este ámbito se da un fenómeno de atomización en países como Bolivia con pequeñas tiradas de alcance provincial.
4. La prensa especializada abarca un gran número de medios pero dos grandes categorías se destacan, los dedicados a la información económica, dirigida a una minoría pero con alta capacidad de consumo, y la deportiva mucho más masiva y popular. De hecho, en algunos países, como México, Perú y Venezuela, la prensa deportiva es una de las más leídas. En los más desarrollados social y económicamente los medios económicos aún minoritarios son muy influyentes como ocurre con Ámbito Financiero y El Cronista Comercial en Argentina —con 74 mil y 58 mil ejemplares al día—, Valor en Brasil, El Financiero y El Economista en México con 98 mil y 38 mil ejemplares cada uno. En este sentido cabe destacar las revistas semanales algunas con gran impacto e importancia como Veja en Brasil con una difusión de más de 1 millón de ejemplares, Qué Pasa y Capital en Chile, Brecha y Búsqueda en Uruguay, Semana en Colombia, Letras Libres y Nexos en México o Caretas en Perú.

5. En los últimos años, desde finales de los 90, también se ha desarrollado con gran éxito la prensa gratuita. Como señala el especialista en prensa gratuita, Piet Bakker, de la Universidad de Amsterdam, este tipo de periódicos es el fenómeno más reciente en el mundo de la prensa escrita, con un incremento de su circulación de un 140% pasando de 1.2 millones en 2005 a 2.8 millones en 2010, alcanzando en 2011 los 3.5 millones de periódicos vendidos —una penetración de 1 periódico por cada 100 habitantes—. De 1999, cuando solo había dos periódicos gratuitos en la región, se pasó a 40 para situarse en la actualidad en 37 —8 en Argentina, 8 en Brasil y 7 en México, son los países que encabezan esta nueva modalidad de prensa—. Destaca en especial Metro International —"Metro"—, el periódico más grande en América Latina, con casi 3 millones de lectores diarios en las zonas metropolitanas de México, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Guatemala y Colombia.

Lo que se puede observar en toda la región es una pugna entre medios "serios" y prensa popular. Así, según SkyScraper Life, foro de recursos de información multimedia, que realizó el informe "Los 200 diarios más leídos de Latinoamérica: tiraje diario promedio 2011", el periódico más leído en la región es el diario popular peruano Trome, seguido en segundo lugar por Clarín, de Buenos Aires, con 348 mil 239 diarios; tercero era el popular Super Noticia, de Belo Horizonte, con 293 mil 572; en cuarto puesto Folha, de Sao Paulo, con 286 mil 398; y quinto otro popular, Nuestro Diario, de Ciudad de Guatemala, con 270 mil 97. Completan los primeros diez lugares El Tiempo, de Bogotá —6º, con 269 mil 394—, Extra, de Río de Janeiro —7º, con 265 mil 18—, O Estado, de Sao Paulo —8º, con 263 mil 46—, O Globo, de Río de Janeiro —9º, con 256 mil 259— y La Prensa, de Ciudad de México —10º, con 244 mil 299—.

En esta clasificación se puede ver cómo los que predominan son los periódicos populares —Trome, SuperNoticia, Nuestro Diario, Extra y La Prensa— y los tradicionales —Clarín, Folha, O Estado, O Globo, El Tiempo—.

Analizando la situación país por país se observa que los medios escritos que dominan son los pertenecientes a la prensa tradicional y a la popular, con algunos casos destacados de prensa especializada, sobre todo la deportiva, e incluso la regional.

Así, como se percibe en siguiente cuadro en Brasil, la pugna entre prensa tradicional de referencia y popular es más clara que en ningún sitio. El diario Folha de Sao Paulo y el popular Super Noticia compiten año a año por ver quién encabeza el mayor número de ventas. Además, entre los seis más vendidos se encuentran diarios populares como el citado Super Noticia, junto con Extra y Zero Hora, y diarios tradicionales como Folha, O Globo y O Estado.

En Perú, sin embargo, el predominio corresponde a la prensa popular: Trome es el líder regional indiscutido con 560 mil ejemplares, seguido a mucha distancia de otro diario del mismo corte como es El Popular. También en México el predominio corresponde a la prensa popular —La Prensa—, los diarios deportivos —Récord y Ovaciones— y los regionales —El Norte de Monterrey y El Informador de Guadalajara—. Solo después se sitúan los diarios tradicionales de referencia —Reforma, La Jornada, El Universal, Milenio y Excelsior—.

En esa línea, en Venezuela la prensa popular —Últimas Noticias—, la regional —Panorama— y la deportiva —Meridiano y Líder— encabezan la lista de diarios más vendidos por encima de la prensa seria tradicional —El Nacional y El Universal—. En Bolivia los medios más leídos son los populares como Extra y Gente que doblan en difusión a El Diario de La Paz y El Deber de Santa Cruz.

PAÍS	MEDIOS	VENTAS	TIPO
ARGENTINA	Clarín	348.000	prensa tradicional
	La Nación	162.000	prensa tradicional
	Diario Popular	96.000	prensa popular
	La Voz del Interior	55.028	diario regional
	La Gaceta-Tucumán	53.925	diario regional
	Dario Deportivo Ole	49.625	diario deportivo
	La Capital-Rosario	39.175	diario regional
	El Día-La Plata	38.362	diario regional
BOLIVIA	Extra	80.000	prensa popular
	Gente	78.000	prensa popular
	El Diario	45.000	prensa tradicional
	El Deber	28.000	prensa tradicional
BRASIL	Folha	297.000	prensa tradicional
	Super Noticia	296.000	prensa popular
	Extra	265.000	prensa popular
	O Estado	263.000	prensa tradicional
	O Globo	256.000	prensa tradicional
	Zero Hora	188.000	prensa popular
CHILE	El Mercurio	161.000	prensa tradicional
	Últimas Noticias	124.000	prensa popular
	La Cuarta	107.000	prensa popular
	La Tercera	98.000	prensa tradicional
	La Segunda	133.000	prensa tradicional
COLOMBIA	El Tiempo	269.000	prensa tradicional
	Q'Hubo Medellín	121.000	prensa popular
	El Espectador	58.000	prensa tradicional
	El Espacio	48.000	prensa popular
COSTA RICA	Diario Extra	169.000	prensa popular
	La Nación	65.000	prensa tradicional
ECUADOR	El Universo	135.000	prensa tradicional
	El Comercio	120.000	prensa tradicional
	Últimas Noticias	69.000	prensa popular
	Extra	69.000	prensa popular
El Salvador	Diario Hoy	57.000	prensa tradicional
GUATEMALA	Nuevo Diario	270.000	prensa popular
	Prensa Libre	130.000	prensa tradicional
	El Periódico	30.000	prensa tradicional
	Siglo XXI	30.000	prensa tradicional

PAÍS	MEDIOS	VENTAS	TIPO
ARGENTINA	Clarín	348.000	prensa tradicional
	La Nación	162.000	prensa tradicional
	Diario Popular	96.000	prensa popular
	La Voz del Interior	55.028	diario regional
	La Gaceta-Tucumán	53.925	diario regional
	Dario Deportivo Ole	49.625	diario deportivo
	La Capital-Rosario	39.175	diario regional
	El Día-La Plata	38.362	diario regional
BOLIVIA	Extra	80.000	prensa popular
	Gente	78.000	prensa popular
	El Diario	45.000	prensa tradicional
	El Deber	28.000	prensa tradicional
BRASIL	Folha	297.000	prensa tradicional
	Super Noticia	296.000	prensa popular
	Extra	265.000	prensa popular
	O Estado	263.000	prensa tradicional
	O Globo	256.000	prensa tradicional
	Zero Hora	188.000	prensa popular
CHILE	El Mercurio	161.000	prensa tradicional
	Últimas Noticias	124.000	prensa popular
	La Cuarta	107.000	prensa popular
	La Tercera	98.000	prensa tradicional
	La Segunda	133.000	prensa tradicional
COLOMBIA	El Tiempo	269.000	prensa tradicional
	Q'Hubo Medellín	121.000	prensa popular
	El Espectador	58.000	prensa tradicional
	El Espacio	48.000	prensa popular
COSTA RICA	Diario Extra	169.000	prensa popular
	La Nación	65.000	prensa tradicional
ECUADOR	El Universo	135.000	prensa tradicional
	El Comercio	120.000	prensa tradicional
	Últimas Noticias	69.000	prensa popular
	Extra	69.000	prensa popular
El Salvador	Diario Hoy	57.000	prensa tradicional
GUATEMALA	Nuevo Diario	270.000	prensa popular
	Prensa Libre	130.000	prensa tradicional
	El Periódico	30.000	prensa tradicional
	Siglo XXI	30.000	prensa tradicional

A una escala menor, debido al tamaño del país, en Guatemala ocurre algo similar: el dominio indiscutido es para el popular Nuestro Diario —270 mil ejemplares— a mucha distancia de los periódicos tradicionales como Prensa Libre —130 mil—, El Periódico —30 mil— o Siglo XXI. Un caso semejante ocurre en Costa Rica con el Diario Extra, un diario popular que supera en 100 mil ejemplares al diario La Nación, el periódico de referencia en el país.

En Argentina, Chile, Colombia y Ecuador los periódicos más leídos son los tradicionales pero con fuerte presencia de la prensa popular. Los dos principales periódicos de Argentina son Clarín y La Nación; en Ecuador, El Universo y El Comercio; en Chile, El Mercurio; y en Colombia, El Tiempo. Pero muy cerca de estos medios se sitúan los diarios populares —Las Últimas Noticias y La Cuarta en Chile, Últimas Noticias en Ecuador, Q´Hubo, con sus correspondientes ediciones locales, en Colombia y el más débil de todos, el Diario Popular en Argentina—.

Aumento de los lectores

A diferencia de lo que ocurre en Europa y EEUU, en la mayoría de países de América Latina, salvo casos como Argentina o Chile, los lectores de prensa de papel están aumentando. De una penetración de 6,2 periódicos por cada 100 personas en 2002 se pasó a 6,7 por cada 100 en 2010 a la vez que aumentaba la circulación en un 15%, según datos de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC).

PwC prevé que el negocio de diarios crezca en torno a un 5,5% anual durante los próximos cinco años en América Latina, lo cual contrasta con la contracción de 1,4% anual prevista en América del Norte en el mismo período o el crecimiento de apenas un 0,3% en Europa y Oriente Medio.

Varias son las razones de este aumento que se apoya en el crecimiento de la prensa popular y la gratuita y que va a contracorriente de la dinámica global:

- En primer lugar, la mejoría económica en la región ha traído aparejado un mayor nivel de recursos y capacidad de consumo de la población, en especial las clases medias emergentes principal nicho de lectores de la prensa popular.
- En segundo lugar, también ha crecido el consumo de la prensa gratuita. El fenómeno de "Metro" nacido en Estocolmo en 1995 llegó a América Latina en 2009 cuando aparecieron este tipo de diarios en Ecuador, Colombia, Guatemala y Perú para extenderse ahora a todo el continente.

Como apunta Piet Bakker, periodista y académico de la Universidad de Utrecht y experto en el fenómeno mundial de los periódicos gratuitos, estos no vienen a sustituir a los de pago sino que logran penetrar en otro tipo de lector complementario:

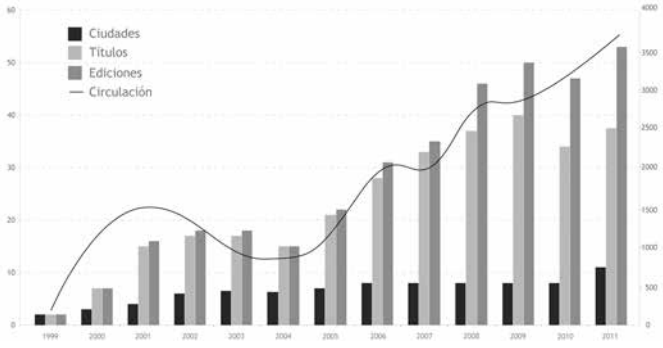
> "La principal razón del bajo nivel de sustitución parece ser que los diarios gratuitos se dirigen no solo a nuevos lectores sino también a un tipo diferente de lector. Los periódicos gratuitos tienen éxito normalmente al encontrar ese lector particular. Ya que se dirigen a una —preferiblemente joven y urbana— audiencia no lectora, los títulos existentes no tienen mucho que temer de los periódicos gratuitos. Al mismo tiempo, hay mucha gente que lee tanto periódicos de pago como gratuitos, lo cual también sugiere un bajo nivel de sustitución."

Se trata de un fenómeno global que se extiende por toda la región. Destacan títulos como La Razón en Buenos Aires; El Día en Bolivia; el Sao Paolo Metro y el Greater en São Paulo, Santos, Campinas, Rio de Janeiro, Curitiba y Belo Horizonte; y Destak en São Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia. En Chile, Publimetro en

Santiago, Viña del Mar, Valparaíso, Rancagua, y La Hora en Santiago, Viña del Mar, Valparaíso, Rancagua.

Como se puede ver en el siguiente gráfico, la circulación se ha duplicado entre 2005 y 2011:

CRECIMIENTO DE LA PRENSA DIARIA GRATUITA EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Piet Bakker: "El crecimiento de la prensa diaria gratuita en América Latina", en http://www.udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2012/Art129-149.pdf

En Colombia, ADN en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali; en la República Dominicana Al Día y Diario Libre; en Ecuador Metrohoy, Metroquil y MetroCuenca; Publinews en Guatemala; Publimetro en Perú; Primera Hora y Ciudad en Venezuela.

En el caso de México figuran El M, en la ciudad de México (en circulación de 2000-07); El Tren, de Guadalajara, nacido en 2000; El Nuevo Siglo (2004-10); El Tren de Monterrey (2005); Crónica Síntesis (2006-10); Publimetro, con ediciones en la capital, Monterrey y Guadalajara (2006); Más por Más, en la ciudad de México (2009); PuntoMedio, en Mérida (2009); El Nuevo Mexicano, Distrito Federal (2010), y 24horas, de circulación nacional (2011).

Consolidación de los grupos editoriales

Detrás de los principales medios de prensa escrita de la región encontramos a los grandes grupos comunicacionales. Estas grandes corporaciones tienen los mayores tirajes, mayores índices de lectores y cartera publicitaria.

En Brasil, el medio más importante, O Globo, es parte de InfoGlobo del Grupo Marinho, un conglomerado de medios con presencia en radio, prensa y televisión. El otro polo de concentración se desarrolla en torno a Folha vinculado a la familia Frías que publica además de la Folha de Sao Paulo, Agora y Valor Económico. Asimismo sobresalen en Rio Grande do Sul el Grupo RBS que edita 4 periódicos siendo su buque insignia Zona Zero o el Grupo Estado en torno a O Estado de Sao Paulo.

En México destaca el Grupo El Universal y el de la familia Vázquez Raña, la Organización Editorial Mexicana propietaria de Excelsior y único grupo que opera a escala nacional ya que agrupa a unos 70 medios impresos. Luego sobresalen grupos más locales como La Jornada en México D.F., Reforma y Milenio con proyección en Monterrey, el D.F. y Guadalajara.

En Colombia, el Grupo Santo Domingo controla radio y TV Caracol, el diario El Espectador de Bogotá y revistas importantes como Semana y Cromos. Por su parte, la Organización del empresario colombiano Luis Carlos Sarmiento Angulo (OLCSAL) adquirió en 2012 del Grupo Planeta de España el 55% de las acciones de la Casa Editorial El Tiempo, que publica también el especializado diario económico Portafolio y diez títulos de revistas.

Juan Carlos Gómez, investigador del Observatorio de Medios de la Universidad de la Sabana, señala que este interés que se ha podido ver en la pasada relación de los empresarios al entrar a ese sector de la prensa, está vinculado con la "posibilidad de ampliar su capacidad de influencia y de poder": "Los grandes

inversionistas económicos necesitan respaldo para ampliar su capacidad de juego en las sociedades donde están inmersos, entonces invierten en medios de comunicación porque les dan poder simbólico, que a su vez respalda el poder económico y así van ampliando su capacidad de influencia en el poder político, y también su rentabilidad".

En Argentina, el Grupo Clarín es el propietario del diario Clarín, durante mucho tiempo el periódico en español más leído del mundo. Por su lado, La Nación, además del periódico del mismo nombre, también cuenta con las licencias locales de publicaciones como Rolling Stone, ¡Hola! y OHLALÁ.

En Chile, destacan tres grupos: El Mercurio, Copesa y el Grupo Claro.

El Mercurio es la empresa periodística más grande, con más de 20 periódicos de circulación nacional y regional, entre ellos El Mercurio de Valparaíso, El Mercurio de Santiago, Las Últimas Noticias, El Mercurio de Antofagasta, La Estrella de Valparaíso, El Líder de San Antonio y La Prensa de Tocopilla.

El Grupo Copesa controla varias marcas de radio, televisión e Internet, así como prensa entre ellas Pulso, La Tercera, La Hora, La Cuarta, El Diario de Concepción, la revista Qué Pasa, Paula, BizHoy, Biut, Agrupémonos, Zoom Inmobiliario, Zoom Automotriz, Promo Service, y las estaciones Zero 97.2 y Duna 89.7, entre otros.

Por último, se encuentra el Grupo Claro, cuyo nombre se debe al empresario Ricardo Claro, que está detrás de Ediciones Financieras S.A. a la que pertenece el Diario Financiero; también es dueña de Ediciones e Impresos S.A. casa a la que está suscrita Revista Capital.

En Bolivia, la familia Rivero tiene como principal referente el diario El Deber y además controla Periodistas Asociados Televisivos, nueve diarios de La Paz, Cochabamba y Potosí; dos radios y otros dos canales de televisión.

En Perú, el Grupo El Comercio, perteneciente a la familia Miró Quesada se ha constituido como el principal del país y abarca diarios como El Comercio, Gestión, Peru.21, Trome, además de su participación en televisión, a través de Grupo Plural TV, propietario de Canal N y América TV, y en el que también es accionista, aunque minoritario, el Grupo La República.

En Venezuela, los dos periódicos más grandes, El Nacional y El Universal, pertenecen a las familias Otero Silva y Mata, respectivamente.

Todos estos procesos se producen en un contexto de modernización de lo que antaño fueron unas empresas por generaciones en manos de familias dedicadas al periodismo. Las propias familias han formado unidades empresariales dirigidas con métodos administrativos y gerenciales modernos.

Estos grupos han optado, por el momento, por una triple estrategia:

1. La diversificación: no solo siguen publicando sus cabeceras históricas sino que han sacado al mercado periódicos populares y gratuitos. Es el caso de Clarín con el diario popular Muy, de El Tiempo con Hoy, o de Copesa en Chile con La Hora (nacido en 2000). El conglomerado de medios que publica O Globo, el mayor periódico de Rio de Janeiro, lanzó un tabloide propio, el Extra, con un precio de 65 céntimos, frente a los US$ 1,15 de O Globo. Después del lanzamiento de Extra por parte de Infoglobo, en 1998, el Groupo RBS, un conglomerado de medios de Porto Alegre, lanzó Diário Gaúcho. También han entrado en la prensa gratuita los medios tradicionales: Clarín se hizo con La Razón en 2000, Diario Hoy de Ecuador lanzó Metrohoy, Metroquil y Metro-Cuenca, La Hora del Grupo Copesa en Chile, El Comercio de Perú está detrás de Publimetro, el Grupo Planeta del diario El Tiempo promueve la cabecera ADN en Bogotá, Medellín,

Cali y Barranquilla o El Nacional en la República Dominicana lanzó Última Hora, El Día de Bolivia El Sol, El M editado en México por El Universal.

2. Apuesta por la segmentación del mercado periodístico —por la prensa especializada, deportiva, popular y gratuita— como una opción para orientarse hacia las necesidades del lector, hacer más atractivo el medio y empezar a caminar por el sendero de noticias breves y más locales.
3. Posicionamiento en Internet ya que como destacan dos investigadoras en temas de prensa digital, Summer Harlow e Ingrid Bachmann, "se busca en Internet una salida a los problemas originados por las caídas en circulación y los menores ingresos publicitarios de la prensa —Paterson y Domingo, 2008—. Sin embargo, un informe reciente mostró que el 20% de las iniciativas de periodismo digital en América Latina no obtiene ganancias —Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2011—".

Panorama de futuro: pérdida de lectores y desafío digital

El futuro a medio plazo de la prensa latinoamericana de papel, en torno a los próximos cinco años, estará marcado por (a) la pérdida de lectores en soporte papel, producto de la migración de los mismos a Internet, y como consecuencia directa, (b) por el auge de los medios electrónicos.

Pérdida de lectores en soporte papel

En líneas generales, y según la encuesta anual de Tendencias de la Prensa Mundial de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias, la circulación de los periódicos de papel aumentó en 2012 en un 0,1% en América Latina —un 1,2% en

Asia y un 3,5% en Australia y Nueva Zelanda— frente a la reducción que se produjo en un 6,6% en América del Norte, 5,3% en Europa occidental, 8,2% en Europa del Este, y un 1,4% en el Oriente Medio y Norte de África.

Si bien algunos países latinoamericanos están experimentando un aumento en cuanto al número de lectores —el ejemplo paradigmático es Perú donde la venta ha crecido un 55% en los últimos 5 años pasando de 1,2 millones vendidos a 1,8, según datos de KPMG— los más maduros socialmente, como Brasil, Argentina, Colombia y Chile, con clases medias consolidadas históricamente, ya se encuentran insertos en una dinámica muy diferente, con un aumento de la lectura en Internet. A ese escenario es hacia el que se dirigirá la prensa latinoamericana en los próximos años.

Todo indica que a medida que las clases medias de Perú y otros países de la región se consoliden, ganen en capacidad de consumo y vayan ingresando en el mundo de Internet, aumentará la lectura de los periódicos a través de la Red.

Sin embargo, parece que el fenómeno, al menos para los próximos años, apunta más a la complementariedad de los formatos que a la sustitución inmediata de uno por otro, como ha destacado Juliana Sawaia, Gerente de Learning & Insights de Ibope Brasil. Según la investigadora, estamos en América Latina en la era "tradigital", en la que la penetración de dispositivos electrónicos en el mercado conlleva a una diversificación de múltiples formatos para la distribución de contenidos e información, pero donde hoy el digital forma parte de la estrategia de los medios tradicionales, por lo tanto, los complementa promoviendo así el consumo de los medios en general. De hecho, hay que tener en cuenta que la audiencia latinoamericana en Internet fue la que más creció a escala mundial: un 12% entre marzo del 2012 y marzo de 2013 —según un análisis anual de la

firma Pingdom y un informe de ComScore—. En total hay cerca de 160 millones de internautas en la región, lo que 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%; Oriente Medio-África, con un 3%, y Estados Unidos y Canadá, con un 1%. Y eso que a pesar del crecimiento de la audiencia latinoamericana, cabe decir que esta solo representa el 9% de la audiencia de Internet global.

Sea complementaria a la lectura en papel o sustitutiva, el incremento de la lectoría en soportes digitales es una tendencia evidente:

- Porque aumentarán los consumidores. De hecho, la penetración de Internet ha ido en aumento en la región y ya en 4 países, como se ve en el gráfico, supera el 50% —Argentina, Chile, Uruguay y Colombia— y en 8 supera o ronda el 40% —Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Brasil y Perú—.
- Además, mejoran las infraestructuras con el crecimiento de la conexión de la banda ancha que ya es una realidad en la región, a la que aún le queda mucho recorrido por crecer ya que como se ve en el gráfico en 3 años ha aumentado en un 20% y aún se encuentra en el 27%.

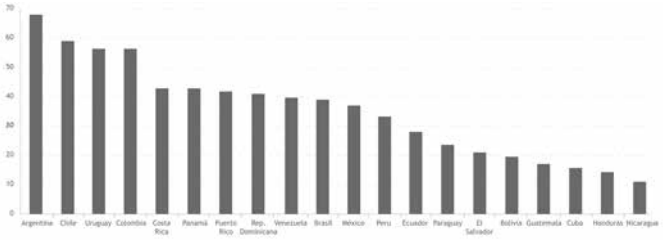
El desafío digital

La llegada de Internet, como señala el presidente de El País, Juan Luis Cebrián, "no es un mero cambio de actitudes sociales. Es una revolución social y de civilización comparable, en la historia de la humanidad, al invento del alfabeto o de la imprenta. Y en ese ojo del huracán está inmerso el propio periodismo".

En esa misma línea, Francisco Miró Quesada, director del diario peruano El Comercio, durante una reunión de la Sociedad

Iberoamericana de Periodismo dijo que "la prensa latinoamericana goza aún de una buena primavera. Pero no debe quedarse dormida".

PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA EN AMÉRICA LATINA (%)



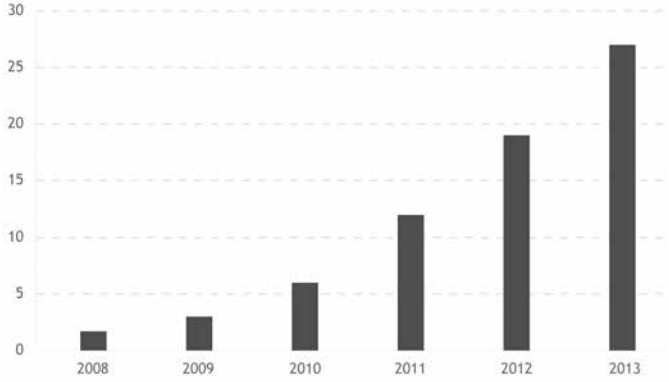
Fuente: Latinoaméricalatinahoy

En los últimos 20 años, la prensa digital ha vivido tres etapas. Una primera marcada por la colocación en línea de sus contenidos como otro canal de distribución. Una segunda cuando apareció Google en el año 98 y modificó totalmente el comportamiento de la audiencia. Y una tercera, la actual, marcada por "la aparición de las redes sociales (Facebook, Twitter), el teléfono celular —la movilidad aparece— y YouTube, de pronto la palabra retrocede frente a la imagen. Todo esto configura un nuevo paquete que cambia de nuevo el comportamiento de la audiencia. Ahora hay sitios que descubren que "el 30% de sus entradas provienen de Facebook, es decir que viene a través de la recomendación de un amigo", señala Jean-François Fogel, periodista francés experto en medios digitales, que dirigió Le Monde.com y asesor del Grupo Prisa.

Por lo tanto, tras dos décadas de desarrollo y debido a los últimos avances tecnológicos se puede concluir que el acceso a Internet cambia las costumbres de lectura, como señala también

Fogel: "Puede que me equivoque, pero tengo la impresión de que la aparición de los *smartphones* va a tener un tremendo impacto en América Latina. En las últimas décadas se volvió común ver cómo las familias que vivían en los barrios marginados de las grandes ciudades latinoamericanas no tenían casa propia, pero sí un televisor. Esa era una manera de sentir que pertenecían a la sociedad. Bueno, pues estas familias son las mismas que hoy tienen un celular. Esas personas van a utilizar ese celular como un computador pequeño y van a entrar al mundo digital por esa vía, no comprando una tableta o un computador cuyo precio es muy alto para su bolsillo".

PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA EN AMÉRICA LATINA (%)



Fuente: Wireless Intelligence

Ante ese panorama, la prensa de papel, salvo excepciones como el diario Clarín, El Tiempo La Tercera o Folha de Sao Paulo, el diario digital del grupo El Comercio y de La Prensa en Perú aún no ha logrado adaptarse al nuevo medio digital. Bernardo Díaz Nosty, profesor de la Universidad de Málaga especializado

en prensa, subraya que entre la numerosa presencia en Internet de todo tipo de diarios de América Latina, destacan las ediciones testimoniales, con muy escaso valor añadido en relación con las posibilidades que ofrece el soporte digital, y alejadas de los códigos constructivos, de legibilidad y diseño que caracterizan las soluciones más evolucionadas".

Ingrid Bachmann y Summer Harlow —autoras de un estudio sobre la prensa latinoamericana en la web— sostienen que "la publicación de contenidos en la web sigue una lógica de duplicación y migración más que adopción de nuevos formatos y cuando se usan recursos multimedia son para temas que se prestan para este tipo de tratamiento. De este modo, las notas sobre cultura y entretenimiento, y aquellas sobre deportes incluyen significativamente más fotografías, galerías de imágenes y video que el resto, en tanto que la inclusión de clips de audio es significativamente más frecuente en los artículos sobre política, delincuencia (policial) y educación, sobre todo para incluir el relato de fuentes testimoniales. Nuevamente, los resultados sugieren que los medios optan por adoptar aquellos elementos web que son más fáciles de incorporar y que no alteren especialmente el proceso de producción de noticias.

Según nuestro análisis de 19 sitios web de los periódicos latinoamericanos más emblemáticos, estos ofrecen una apertura limitada al diálogo con los usuarios, resultados similares a los obtenidos en estudios sobre medios de otros países occidentales —por ejemplo, Hermida y Thurman, 2008; Jönsson y Örnebring, 2011—, que sugieren que las redacciones siguen ejerciendo el control sobre qué y cómo se comunican las informaciones noticiosas. Las potencialidades de una mayor inclusión de las audiencias al proceso informativo y un periodismo más colaborativo se ve limitada por una interactividad localizada en la jerarquía de los medios. Como dijeran Kim y Sawhney (2002), los usua-

rios pueden reaccionar en un grado reducido y los productores de contenidos se aseguran de mantener el poder de decisión".

Todos estos procesos —mejora económica de la población con acceso a otro tipo de instrumentos más sofisticados y caros de comunicación y la "revolución tecnológica"— van a acabar incentivando la migración de lectores de la prensa de papel al soporte digital. Además, esa reducción de lectores que se prevé irá unida a la de la publicidad pues Internet ya ha comenzado a atraer los ingresos por publicidad. Su cuota de anuncios en medios pasó de 1,6%, en 2004, a un 4,2% en el primer semestre de 2010, de acuerdo con el Projeto Inter-Meios, que monitoriza los gastos en publicidad. Este incremento contrasta con los ingresos publicitarios generales, que cayeron del 16,6% al 13,4% en el transcurso del mismo periodo.

Existe ya incluso una rica y novedosa experiencia en América Latina en cuanto a medios informativos digitales. Se han desarrollado una veintena de páginas web dedicadas a la información que funcionan como medios periodísticos digitales. Se trata de Plaza Pública de Guatemala, financiado en dos terceras partes por la Universidad Rafael Landívar. Animal Político y Reporte Índigo en México; El Faro de El Salvador; Confidencial, un portal de Nicaragua dirigido por Carlos Fernando Chamorro; Verdad Abierta y La Silla Vacía en Colombia; en Chile, Ciperchile; en Argentina, Puercoespín y Chequeando; en Brasil, Apublica; e IDL-Reporteros o Infos en Perú.

De todas formas, el crecimiento en las plataformas digitales no está siendo seguido por un paralelo crecimiento de los ingresos publicitarios por lo que es de prever que los diarios de papel no podrán compensar con Internet las pérdidas de ingresos publicitarios de sus ediciones impresas ni la caída de las ventas. PwC dice que la publicidad en las ediciones *online* de los diarios latinoamericanos crecerá un 23,5% anual hasta el 2016, tres ve-

ces más que en las impresas. Pero con un costo de los anuncios en Internet mucho más barato.

El talón de Aquiles de los medios *online* es que no logren autofinanciarse puesto que la gran mayoría arrastra problemas financieros. El 57% de ellos, según un estudio de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) elaborado por Angel Alayón, genera pérdidas. Solo el 18,5% declaró generar ingresos mayores a sus costos. El pago por contenidos se presenta como una alternativa a muy largo plazo pues en América Latina no existe esa cultura del pagar por leer la prensa en Internet. En palabras del subdirector del diario argentino La Nación, Fernán Saguier: "Los sitios *online* representan un porcentaje ínfimo del negocio: entre un 5 y 7%".

La apuesta de futuro para unos —la prensa tradicional— y para otros —la prensa nacida en el mundo digital— va por varios caminos:

- Por el de la segmentación e incluso hipersegmentación de los contenidos adaptándose a cada usuario y buscando no transmitir a una masa indeterminada de lectores, sino para cada cibernauta en particular: "De manera que no se trata de un mensaje colectivo para ser consumido en igualdad de condiciones por una masa de receptores. Muy al contrario, es una oferta concreta que cada usuario escogerá de manera individual, a fin de adoptar su toma de decisiones o enriquecer su banco de datos particular", asegura Tatiana Hernández Soto en su tesis doctoral "Evolución de los principales periódicos digitales latinoamericanos de información general desde comienzos del tercer milenio (2000-2007) Caso: Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela".
- Por el de la apuesta y profundización en la utilización de las herramientas que aporta el mundo digital como el hipertexto, la "multimedialidad" al unir de forma integrada texto,

imagen fija —infografía— sonidos —voz, música, efectos especiales— e imagen en movimiento —animaciones, vídeos— y la interactividad entre el emisor y el receptor. Como señala Tatiana Soto, "el diseño digital se encuentra todavía ante una serie de limitaciones técnicas. El camino ya recorrido por algunos sitios web de periódicos tradicionales latinoamericanos representa un buen punto de partida, pero falta mucho por avanzar. Hay que introducir conocimientos nuevos. No cabe duda que se debe profundizar más en el trabajo interdisciplinario de los periodistas, editores, diseñadores, fotógrafos, infografistas, etc., así como también en la visión ejecutiva de este nuevo desafío para la oferta periodística. Definitivamente, los periódicos necesitan evaluar y comprender las repercusiones reales de la nueva plataforma".

- Como solución posible, y que se está ensayando, ante la caída de lectores de la prensa de papel surge por ejemplo la idea de centrarse en el desarrollo de contenidos como "fórmula para sobrevivir" y atraer más lectores. Ya hay experimentos como el periódico Zero Hora que cuenta con 19 secciones, suplementos temáticos diarios y ofrece contenidos diseñados especialmente para atraer a los jóvenes —53% de sus lectores tiene menos de 40 años—. Su secreto reside en "mucho, mucho localismo", con ediciones adaptadas a cada segmento. Esa fórmula se repite en Colombia a través de la alianza de periódicos Grupo Nacional de Medios (GNM), que fundó el diario popular Q'Hubo.
- Otro vector de desarrollo debe ser el de aprovechar las sinergias entre medios de la región que comparten además un mismo idioma. Díaz Nosty señala que "la potencialidad supranacional de la prensa de referencia, en un espacio cultural donde apenas existen barreras lingüísticas, es extraordinaria, pero hoy es muy baja la permeabilidad comunicacional,

por lo que las fronteras mediáticas coinciden con las de las geografías nacionales. No existen experiencias reseñables de colaboración entre empresas editoras y tampoco proyectos supranacionales. El primer suplemento distribuido simultáneamente por diarios de distintas naciones procede de una experiencia norteamericana, del *New York Times*. Tal vez la iniciativa más avanzada pueda surgir del Grupo de Diarios América, que reúne 11 cabeceras de otras tantas naciones latinoamericanas, con una difusión de 1,5 millones de copias diarias que comparten y ofrecen recursos conjuntos".

El futuro de la radio en América Latina: un nuevo renacimiento

LLORENTE & CUENCA

Introducción

La radio en América Latina, como en otras partes del mundo, está a puertas de vivir una segunda juventud, gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías al medio radiofónico. Nacida en los años 20 del siglo pasado, vivió un reinado sin oposición hasta los años 50 y 60 cuando apareció la televisión.

Lo audiovisual destronó a la radio pero no la condenó a su desaparición o su extinción, como algunos predijeron. Sobrevivió gracias a su mayor cercanía con los consumidores (oyentes) y por su mayor inmediatez y flexibilidad, pero claramente perdió prominencia en cuanto a medio de comunicación de masas.

Sin embargo, en esta segunda década del siglo XXI, Internet y las nuevas formas de comunicación "a la carta" pueden permitir y facilitar que tenga lugar este pequeño renacimiento radiofónico. Además, la abundante oferta de emisoras ha hecho a la radio en América Latina más heterogénea y flexible, adaptándose a las necesidades e intereses políticos, sociales, religiosos y étnicos de los oyentes.

En este informe se va a tratar de desentrañar cuál es el estado de la radiodifusión en América Latina (qué se escucha y quién lo escucha) y cuáles son las proyecciones de futuro para este medio.

En concreto, se va profundizar en los siguientes aspectos: el estado de la radiodifusión en América Latina, la fragmentación de las audiencias, la heterogeneidad de la oferta, la consolidación de los grandes grupos mediáticos y cuáles son las proyecciones de futuro para este medio.

Caracterización de la radio en América Latina

La radio en América Latina posee dos virtualidades que la sitúan en un marco muy adecuado para seguir consolidándose:

Goza de prestigio entre la población en general y los oyentes en particular

El impacto de la radio sigue siendo muy importante en América Latina. Los informes del Latinobarómetro[1] suelen señalar que es el medio de confianza para la mayor parte de la población, con un 55% de aprobación. La radio representa compañía y entretenimiento y es aún hoy para muchos el único medio para informarse de lo que pasa en su país.

Un prestigio más acusado en las emisiones en AM que en las de FM, como destaca el especialista en temas radiofónicos, Tito Ballesteros quien concluye que "la AM cada vez es menos valorada y la FM más escuchada. Los hallazgos del estudio atestiguan sobre el hecho: las emisoras AM en América Latina y el Caribe suman 6.892, en FM 13.394".

Un ejemplo de este prestigio y confianza, se da en el Perú, donde es importante mencionar el caso de Radio Programas del Perú (RPP), ya que no solo es el medio de comunicación con

1 El Latinobarómetro es un estudio de opinión pública que aplica anualmente alrededor de 20.000 entrevistas en 18 países de América Latina representando a más de 600 millones de habitantes.

mayor reputación en el país, sino el único medio dentro del Top 10 del *RepTrak* Pulse Perú 2012, estudio elaborado por el Reputation Institute e Inmark Perú.

Gran capacidad de adaptación

Una de la grandes virtudes históricas de este medio es su gran poder de adaptación a los nuevos tiempos y a los cambios, gracias a su mayor flexibilidad. Encontró su papel alternativo a la televisión cuando esta apareció (apelando a su mayor inmediatez) y ha vuelto a hacer lo mismo con la llegada de Internet (subrayando su cercanía con el oyente).

Como señalan Marta Garrido y Laura Pinto en un artículo en Radio Netherland "las nuevas tecnologías, lejos de haber desbancado a la radio, la han universalizado. La radio se está fusionando con Internet y se está adaptando en las redes sociales. A pesar de que cada vez son más las personas que tienen acceso a Internet, su uso sigue siendo reducido en América Latina ya que tan solo el 27% tienen acceso a la Red. De todas formas, la radio sigue y seguirá siendo por mucho tiempo el medio de comunicación por excelencia en América Latina. Aunque en su camino por adaptarse a los nuevos tiempos cambie de formato, su esencia permanecerá intacta".

Esa capacidad de adaptación se ha visto acentuada en los últimos tiempos, cuando han acontecido cambios en todo el proceso que tiene lugar en la comunicación radiofónica: en los diferentes ámbitos de la producción, la emisión, la recepción y la interacción entre emisor y receptor.

Desde el punto de vista de la producción cada vez se utiliza más Internet para la producción de programas de radio lo cual favorece la conectividad ya que se posibilita el acceso a mayor cantidad de fuentes indirectas y también a compartir produc-

ciones de forma mucho más inmediata que la que permitía el envío de casetes o CD.

Gracias a Internet, la radiodifusión ha perdido su carácter efímero por la posibilidad de difundir masivamente archivos de sonido, por ejemplo en formato *podcast*, con posterioridad a su salida al aire. En este sentido, la edición digital y la posibilidad que brinda Internet de almacenar contenidos en línea implica una gran transformación en lo que se refiere al medio radiofónico.

Un ejemplo de ello es la emisora colombiana Blu Radio que tiene como objetivo ser una emisora que puede ser seguida por radio, Internet y a través de dispositivos móviles. Lo mismo ocurre en el Perú con RPP, que además de ser seguida en radio y televisión, comparte información en tiempo real en su web y se adapta a las nuevas plataformas digitales, como Facebook y Twitter. Esto, con la idea de estar conectado en todo momento con su público.

La forma de recibir las emisiones de radio también ha experimentado modificaciones profundas con la aparición de teléfonos celulares que ofrecen muchas más funciones que la comunicación telefónica y que poseen receptores FM. De igual manera, los reproductores de archivos mp3 facilitan la producción de contenidos para descargar y compartir. Cada vez es mayor el consumo de radio *online* en computadoras, celulares y tabletas.

¿Qué se escucha en los países latinoamericanos?

En la mayoría de los países de la región la estructura radiofónica es muy similar, caracterizada por la extrema fragmentación. Existen dos o tres medios de alcance nacional, controlados por grandes corporaciones comunicacionales, que pugnan por la conquista de la audiencia y multitud de otras emisoras más centradas en determinados nichos sociales —musicales para los jóvenes, evangélicas para los grupos religiosos, comunitarias para

los sectores indígenas, etc.—. Es claramente un fenómeno de fragmentación de la audiencia que ha sido respondido por las cadenas radiales diversificando su oferta y contenidos.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS AM Y FM EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE			
País	Emisoras AM	Emisoras FM	Total emisoras por país
México	675	388	1.452
Guatemala	288	52	280
El Salvador	100	148	248
Honduras	277	626	903
Costa Rica	56	69	125
Nicaragua	52	228	365
Panamá	99	177	276
Colombia	850	1.124	1.974
Venezuela	680	563	1.243
Ecuador	233	926	1.173
Perú	466	2.192	2.732
Bolivia	850	262	1.112
Brasil	1.583	2.205	7.763
Chile	174	1.410	1.994
Uruguay	89	283	372
Paraguay	72	637	752
Argentina	177	1.839	1.924
Cuba	28	34	62
Rep. Dominicana	143	231	394
Total de emisoras	6.892	13.394	25.144

Fuente: Tito Ballesteros, "La radio en América Latina y el Caribe, Mapa interactivo"

Tomando como base un estudio de Tito Ballesteros López de 2012 "La radio en América Latina y el Caribe, Mapa Interactivo", se puede destacar que "el país con menor número de emisoras en AM y FM es Cuba (62) y el que más posee es Brasil (3.788). Los países centroamericanos suman 3.649 emisoras mientras los países suramericanos alcanzan la cifra de 21.039. Brasil es el país con mayor número de estaciones, le siguen, en su orden, Perú y Chile."

Yendo país por país y teniendo en cuenta la escasez de datos confiables en la mayoría de los mismos sobre índices de audiencia, se puede llegar al siguiente panorama:

Argentina

En Argentina las dos emisoras generalistas más escuchadas son Radio Mitre (propiedad del grupo Clarín) y Radio 10 (perteneciente al Grupo H hasta el 2012 y ahora en manos del empresario Cristóbal López) que mantienen desde hace más de una década una batalla por liderar las audiencias. Tras 13 años de liderazgo de Radio 10, en 2013, Mitre ha vuelto a imponerse en 2013 en la mañana de la AM.

Según las mediciones de Ibope, de junio de 2013, en la franja generalista, Mitre cosechó 41,6 puntos, frente a 19 de Radio 10. El tercer puesto fue para La Red, que marcó 12,2 puntos, seguida por Continental, con 9,1. La tabla de las seis más escuchadas se cerraba con Radio Nacional, con 5,7, y Del Plata, que promedió 4,6 puntos.

Chile

En Chile, las emisoras más escuchadas son, según la consultora internacional Ipsos, Corazón con un 8,5 %, seguida por Bío Bío en segundo lugar con un 7,7%. Luego se sitúan FM Dos y Coo-

perativa, ambas con un 5,3% de audiencia, ADN (3.3%) y Agricultura (1,9%). Se trata de emisoras con perfiles muy diferentes que hablan de la fragmentación que padecen estos medios y la radio en general. El público de Bío Bío es el de los mayores de 25 años mientras que el de Corazón tiene otro tipo de *target*, el oyente juvenil.

Colombia

En Colombia se repite este esquema. Dos grandes emisoras generalistas (Caracol y RCN) respaldadas por fuertes consorcios pelean por el primer lugar de la audiencia. Caracol Radio es la emisora con mayor audiencia, con 1.874.000 personas que la sintonizan diariamente. Caracol tiene 39,31% del mercado de la radio hablada, RCN alcanza 26,20% y Olímpica 13,81%. En cuanto a los oyentes por cadena, estos suman 9.538.000, 6.357.000 y 3.352.000, respectivamente.

A la vez se perciben los nuevos senderos que va atravesando la radio, ya que destaca un fenómeno nuevo como es el de Blu Radio (96.9 FM) que registró un crecimiento general en audiencia que, de acuerdo con el Estudio Continuo de Audiencia de Radio (ECAR), llegó a ser de 154%. La emisora, que comenzó a emitir en septiembre del año 2012, pasó de tener 151.500 oyentes por día a 384.400.

México

En México, en la Frecuencia Modulada, sigue liderando Alfa 91.3, seguida de La Z, La Kebuena, de Grupo Televisa; en cuarta posición está otra más de GRC: Universal Estéreo, de Adolfo Fernández Zepeda y en quinta posición están Los 40 Principales, también de Televisa Radio.

En AM, en cuanto a informativos, sigue en primer lugar el de Carmen Aristegui, de Noticias MVS, seguida de La Red de Radio Red, Joaquín López Doriga y Pepe Cárdenas.

Brasil

La radio en Brasil ha vivido un enorme boom ya que existen un gran número de emisoras: cerca de 3.700, sumando las casi 1.700 de AM y las 2.000 de FM. Durante un tiempo, el hábito de escuchar la radio creció de manera acelerada pero, a partir de la década de los noventa, la penetración ha sido más lenta y siempre menor que la de la televisión. Como medio publicitario, la participación de la radio se ha mantenido estable y en niveles bajos.

Bolivia y Perú

En dos países andinos como Bolivia y Perú se da un mayor predominio de uno de los grupos radiofónicos: Fides en el caso de Bolivia y RPP en el caso peruano.

En Bolivia, las principales emisoras nacionales son Radio Fides, la de mayor audiencia, Radio Metropolitana, RED Erbol, posicionada claramente en la izquierda, Radio Panamericana, Radio Illimani, Radio La Cruz del Sur y Radio Nueva América. Con emisión en lengua aymara: Radio Cóndor y Radio Emisoras Unidas.

En Perú, RPP Noticias es la radio más sintonizada y recordada de entre la lista de estaciones radiales de Lima Metropolitana, dejando a las radios musicales en segundo lugar de las preferencias, según una encuesta de Ipsos Apoyo. Le siguen las radios Moda y Ritmo Romántica, ambas del Grupo Corporación Radial del Perú.

RPP Noticias también ocupa el primer lugar en sintonía de lunes a viernes con un 54 % de las respuestas superando ampliamente a

los competidores informativos y musicales, mientras que los fines de semana también lidera la sintonía con un 19% de la audiencia.

En general, un 64 % de los encuestados aseguró que RPP es la emisora que escucha con más frecuencia.

Venezuela

En Venezuela destaca Rumbera, de Puerto La Cruz, que es la emisora con mayor audiencia media (325.000 oyentes). Otras tres emisoras de Puerto La Cruz superan los 200.000 oyentes de media. En Valencia, la emisora Bonchona consigue 310.000 oyentes. En Maracaibo, cuatro emisoras, encabezadas por Mega, de Zulia, superan los 200.000 oyentes. En Barquisimeto, la líder es Rumbera, la única que supera los 200.000. En la capital federal, la audiencia está dividida entre un gran número de empresas. Solo tres emisoras superan los 100.000 oyentes: La Mega de Caracas, Onda Caracas y X Caracas.

Ecuador

En Ecuador, la radio es el medio de comunicación de mayor importancia y el menos concentrado, comparado con la prensa y la televisión. No obstante, más de la tercera parte del total de las emisoras está instalada en Quito y Guayaquil, lo que refleja el alto grado de concentración geográfica de este medio de comunicación en los dos polos de actividad económica y política del país.

Grupos empresariales

La fragmentación de las audiencias, la heterogeneidad de la oferta y la consolidación de los grandes grupos mediáticos son tres de las características de la radiodifusión en América Latina.

Grupos mediáticos, algunos multinacionales como los españoles Telefónica y Grupo PRISA. En este último caso, el presidente ejecutivo del grupo español de comunicación PRISA, Juan Luis Cebrián, anunció este año 2013 que prevé expandirse en América Latina puesto que las radios latinoamericanas de PRISA suponen ya más del sesenta por ciento de la facturación de la división y que Radio Caracol (Colombia) es, en términos absolutos, "más rentable" que la cadena SER en España.

Argentina

En Argentina, los dos grupos principales son el Grupo Clarín y Telefónica, empresas multinacionales que controlan dos de las radios de mayor audiencia (Radio Mitre y FM 100). Además, destacaba el Grupo H, de Daniel Hadad cuyas principales emisoras han sido adquiridas en 2012 por Cristóbal López, empresario cercano al kirchnerismo, del grupo Indalo (la radio 10 —la de mayor audiencia— y las FM Mega y Pop).

En cuanto a los grupos multimedia locales, cabe señalar el ya citado Grupo Uno (Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos), además de otros como el Grupo El Chubut (Chubut), el Grupo Segovia (Santa Cruz), el Grupo Julio Shroeder (Neuquén), el Grupo García Hamilton (Tucumán),el Grupo Río Negro (Río Negro), el Grupo San Luis (San Luis), el Grupo Cadena 3 (Córdoba), el Grupo Ancasti (Catamarca),el Grupo Horizonte (Salta),el Grupo ICK (Santiago del Estero), el Grupo Montes (San Juan) o el Grupo Almada (Misiones).

Chile

En Chile a finales de 2006 se produjo la fusión de los dos grupos más grandes. La empresa española Unión Radio, del grupo PRISA, que ya controlaba el Consorcio Radial de Chile con cua-

tro señales nacionales (40 Principales, Bésame, Radioactiva y W Radio), se hacía con el control del principal grupo de radios del país, hasta ese momento propiedad del grupo venezolano Cisneros. El consorcio resultante, Iberoamerican Radio Chile, tiene ocho señales nacionales, varias de ellas líderes: Pudahuel, Rock and Pop, Corazón, FM Dos, Concierto, Futuro, FM Hit e Imagina.

México

En México, existe una fuerte presencia de la radio pública (la empresa estatal Instituto Mexicano de la Radio (Imer), que participa en la radiodifusión comercial por medio de 11 estaciones transmisoras. Destaca asimismo entre los privados el Grupo Acir, el mayor grupo propietario y operador de estaciones de radio. El consorcio posee más de 180 estaciones y es controlado por la familia Ibarra López.

Radio Fórmula, organización controlada por la familia Azcárraga Madero, también ha desarrollado una red propia de 83 estaciones en México y Estados Unidos. Tiene una presencia muy fuerte en el mercado de la Ciudad de México.

En los últimos años se ha desatado la compra de estaciones por parte de grupos más grandes, lo que ha permitido consolidar cadenas como Imagen, de la familia de Olegario Vázquez Raña; ABC Radio, controlada por Mario Vázquez Raña; Radio Centro, de la familia Aguirre Gómez como accionista mayoritaria; Radiorama, encabezada por la familia Pérez de Anda.

Caso especial es el Grupo Multimedios, la única agrupación regional —opera en el norte de México— que combina la edición de periódicos y revistas con negocios en televisión y radio, acceso a Internet y explotación del negocio radiofónico (conjuntamente con el grupo español PRISA).

Brasil

En Brasil sobresale el Grupo Globo del que forman parte cadenas de radio (Globo y El Dorado, en Río de Janeiro; Nacional y Excelsior, en São Paulo; Continental, en Río Grande do Sul; Tiradentes, en Minas Gerais, y Reporter, en Pernambuco). También cabe destacar Grupo Abril, Grupo Folha, el Grupo RBS y el Grupo Estado de la familia Mesquita.

Colombia

En Colombia detrás de los medios de comunicación están los sellos de grandes conglomerados económicos: RCN Televisión y Radio son de la Organización Ardilla Lülle y Caracol Radio del grupo español PRISA.

Perú

En Perú, el Grupo RPP es la cadena radial de mayor cobertura y una de las más importantes y sintonizadas del país. Cuenta con 7 radioemisoras de alcance nacional con programaciones dirigidas a distintos públicos: Radio Felicidad, Studio 92, Radio Corazón, Oxígeno, Radio La Zona, Radio Capital y la propia RPP Noticias. Corporación Radial del Perú (CRP), también es un gran conglomerado que cuenta con emisoras musicales segmentadas que conectan con diferentes *target*s. Sus emisoras son Ritmo Romántica, La Inolvidable, Moda, Oasis, Radiomar, Nueva Q FM, Planeta, Inca y Mágica. Por su parte, el Grupo Panamericana cuenta con radio Panamericana y radio Onda Cero y Corporación Universal con radio La Karibeña, La Exitosa y La Calle.

Diversificación de la oferta

La fragmentación de la audiencia ha ido de la mano de una heterogénea oferta en cuanto a contenido y tipos de emisoras que buscan públicos específicos y no audiencias generalistas.

Esa diversificación de la oferta se traduce en ejemplos como el de Argentina donde, según la Asociación de Radiodifusoras Privadas Argentinas (ARPA), existen en todo el país 10.671 emisoras, de las cuales solo tienen algún tipo de documento que las autorice a transmitir unas 4.145; es decir solo el 38%. Este se acentúa en la franja de la FM y en el área metropolitana de Buenos Aires, donde hay 251 emisoras registradas y 550 sin licencia. En esa área hay hasta 20 emisoras transmitiendo en una misma frecuencia y, consecuentemente, interfiriéndose entre sí.

Pero más allá de esta fragmentación de la oferta se puede vislumbrar en estos momentos la consolidación de tres tipos de emisoras de radio:

La radio generalista vs radio especializada

Se trata de la que tiene más impacto e influencia política, sobre todo en las zonas urbanas, pero claramente se encuentra en estancamiento o decadencia pues tarda más en modernizarse y en asumir las novedades técnicas por su formatos y sus contenidos más tradicionales y generalistas (programas informativos y magazines fundamentalmente) que tratan de llegar al mayor números de oyentes.

Frente a la radio generalista, las emisoras especializadas que dominan en FM están teniendo un éxito muy llamativo pues se dirigen a un oyente más concreto y con intereses más definidos.

Las radios comunitarias

Se trata de emisoras destinadas a la organización de colectivos sociales, como las creadas en su día por las poblaciones mineras de Bolivia. Ahora destacan las comunitarias, especialmente las de los colectivos indígenas y étnicos con una filosofía de participación ciudadana y de conversión en actores sociales de los grupos sociales y étnicos más relegados de la centralidad económica del país.

En algunos países como Bolivia, Ecuador, el sur del Perú y Guatemala este tipo de emisoras está teniendo mucho éxito, sobre todo en su implantación. Son los casos de Onda Local, red de radios municipales bolivianas de la Federación de Asociaciones Municipales creada con el apoyo de instituciones como AECID y otras agencias de cooperación; y la Red de Radios de los Pueblos Originarios y la Red Patria Nueva, entregadas las primeras a las comunidades y sindicatos indígenas.

Las radios comunitarias, para la UNESCO, se caracterizan por el alto nivel de participación popular, tanto en la dirección como en la producción de contenidos y la característica decisoria.

La pervivencia de las radios populares

Fueron una experiencia surgida en los años 60 y 70 y aún al día de hoy perduran con fuerza en ciertos lugares. Tienen un perfil de emisoras rurales con ideologías alternativas, de izquierda sindical o religiosa, vinculadas algunas a la Teología de la Liberación.

En su origen, el fenómeno de las radios populares tuvo una doble vinculación: la primera vinculada a los sectores católicos que nace a partir de las experiencias de la radio educativa y la segunda vinculada al tema sindical, que, por ejemplo en Bolivia, hunde sus raíces en las emisoras mineras de los años 50 y 60.

Un ejemplo de esto es Ecuador, donde desde 1988, la Coordinadora de Radios Populares y Educativas de Ecuador (Corape) se centró en impulsar radios educativas, populares y comunitarias. Su objetivo es favorecer "la participación ciudadana en el proceso de reconocimiento de la cultura de sus pueblos, así como conseguir la democratización de la comunicación como eje central de sus actividades". Se trata de 35 emisoras afiliadas y distribuidas en cuatro redes regionales —Amazónica, Quichua, Binacional y del Sur—, que alimentan con información a la Red Nacional de Corape.

Conclusión: el futuro de la radiodifusión

La radio en América Latina no solo no ha muerto, sino que todo indica que puede estar sabiendo adaptarse muy bien a los nuevos tiempos que le están dando una nueva oportunidad, la de reinventarse. Sobre todo porque la radio sigue ocupando un hueco que otros medios no pueden llenar: la audiencia sigue prefiriendo (o necesitando) de la radio, aunque ahora ya no sea en el hogar sino en momentos puntuales del día, en el ámbito del trabajo y, de manera creciente, utilizando la Web.

Los avances en la comunicación no suplantan sino que complementan a la radio, como señala Juan Carlos Gómez, director del Observatorio de Medios de la Universidad de la Sabana (Colombia), puesto que la llegada de nuevos formatos invita a que el medio y los profesionales del medio introduzcan cambios, obligados como están "a plantear estrategias y alternativas para no perder audiencia y eso redunda en beneficio de las audiencias que están buscando lo mejor. La calidad nunca va a reñir con la audiencia, nunca va reñir con la sintonía".

¿Cuáles van a ser las claves del panorama radiofónico latinoamericano a corto y medio plazo?

En primer lugar, los nuevos senderos de la radio apuestan por profundizar el vínculo entre el medio y el oyente. ¿Cómo? Por un lado, el futuro de la radio caminará por la senda de la diversificación de la oferta para adaptarla a los diferentes nichos de población.

Algunas experiencias en América Latina siguen por ese camino y pretenden responder a ese fenómeno. Es el caso en Argentina de Vorterix, el último proyecto de Mario Pergolini, que combina radio, televisión y eventos en vivo; o Cienradios.com, del Grupo Clarín, que ofrece más de 400 hilos de contenido musical *online* agrupados por géneros, décadas o artistas, entre otras combinaciones.

La radio en América Latina se adapta también a los nuevos tiempos integrando cada vez más al oyente en los programas acercando así al medio con el consumidor.

Para Juan Carlos Gómez, el citado director del Observatorio de Medios de la Universidad de la Sabana, las nuevas propuestas de la radio matutina parten de la evolución de los medios de comunicación, generada por el surgimiento de las redes sociales y nuevos medios electrónicos.

La mejor manera de identificar qué quieren los oyentes para darles gusto es, según Gustavo Gómez, de Caracol Radio, "haciendo lo que ellos hacen: oírlos. Midiéndoles la temperatura en la calle, en los taxis, en el correo electrónico, en las llamadas al aire, en Twitter... al oyente ¡hay que oírlo!".

En el Perú, este formato lo tiene Radio Capital, perteneciente al conglomerado de RPP. La propuesta de Capital fue clara y directa desde el inicio: Darle voz al público mediante llamadas telefónicas para que expresen su opinión a lo largo de los programas. "Tu opinión importa" es el slogan que promueve esta actividad y se ha mantenido hasta la actualidad.

En segundo lugar, el ámbito y la plataforma de relación entre el medio y el oyente van a cambiar, ya lo han hecho en realidad.

No solo cambia la relación entre el medio radiofónico y el oyente sino también la plataforma que sirve de apoyo a esa relación. Como señalaba muy acertadamente el diario La Nación de Argentina "el dial se mudó del espectro radiofónico a la Web, donde no hay AM ni FM. Allí compiten viejas fórmulas con nuevas propuestas, emisoras que reproducen la programación que ponen en el "éter" y nuevas alternativas que solo se encuentran *online*".

Esto se ha convertido en una tendencia muy marcada ya en algunos países y que a otros llegará más pronto que tarde (a medida que las clases medias emergentes ganen en capacidad adquisitiva y puedan acceder a las nuevas tecnologías). Según la medidora de audiencia ComScore, en diciembre de 2012 más de 3,6 millones de argentinos de más de 15 años escucharon radio a través de la Web (20% más que en 2011) y consumieron en promedio 3,16 horas. Ese dato solo incluye a quienes lo hicieron desde ordenadores y no tiene en cuenta que muchos oyentes acceden ahora gracias al móvil mediante apps específicas, sea a través de redes 3G o de conexiones Wi-Fi.

"Si bien el uso de la radio tradicional todavía sigue vigente, el centro de consumo de la radio se trasladó de la casa, un lugar fijo y estable, a las tabletas, computadoras o celulares, dispositivos móviles que nos permiten informarnos y entretenernos en tránsito", asegura Pablo Salvatori, director de Marketing de Batanga Media, cuya plataforma cuenta con 1,4 millones de usuarios registrados.

Al cambiar la relación entre el oyente y el medio y la plataforma donde se da esa relación también va a cambiar lo que se consume, ya que la radio *online* es una radio muy segmentada y poco generalista.

Panorama audiovisual en América Latina. Concentración y renovación tecnológica

LLORENTE & CUENCA

Introducción

El panorama audiovisual es complejo y cambiante en América Latina, sobre todo desde el comienzo del nuevo siglo y en esta casi década y media que ha transcurrido. Ese perfil se debe a los cambios de tipo técnico y empresarial, por un lado, y las transformaciones de carácter político, por otro, que están teniendo lugar en la región.

En este informe se va a llevar a cabo un retrato del medio televisivo en la región destacando las principales características que delinean el modelo y los retos que enfrenta de cara al futuro. Un futuro que estará marcado por las siguientes características:

- El creciente proceso de concentración y mundialización.
- La fuerte penetración social de los medios audiovisuales.
- El aumento de la intervención del Estado en su papel de legislador y de agente de comunicación a través de los canales públicos.
- La diversificación de plataformas de cara al futuro: televisión en abierto, de pago y TDT y la consiguiente fragmentación de audiencias.

Estos cuatro puntos no hacen sino constatar que en la región, al hilo de lo que ocurre a escala mundial, han aparecido

una serie de megacorporaciones que predominan, e incluso en algunos casos hegemonizan, el mundo audiovisual (concentración), un mundo de gran influencia social pues más del 90% de la población tiene acceso a, al menos, una televisión (penetración). A la vez, los cambios tecnológicos han diversificado la oferta y fragmentado las audiencias.

Esta situación ha llevado a que diversos gobiernos, desde algunos alineados con la centroderecha, como el de Peña Nieto en México, otros vinculados al "socialismo del siglo XXI", como el de Rafael Correa, y otros claramente populistas de izquierda, como el de Cristina Kirchner, estén tratando, de formas muy diferentes, de ejercer mayor control sobre los medios en general y los audiovisuales en particular (intervencionismo estatal).

El creciente proceso de concentración y mundialización

La estructura televisiva en América Latina viene determinada por tres dinámicas claramente diferenciadas:

- El alto nivel de concentración del sector mediático.
- Su alta centralización: referida a la producción de contenidos en los principales centros urbanos, relegando así al resto de las zonas del interior de cada país a situarse en el rol de consumidores de contenidos producidos por otros.
- La televisión se ha desarrollado históricamente en la región como un proyecto fundamentalmente comercial y los medios públicos no han logrado ocupar, hasta ahora, un lugar central dentro del espectro mediático.

Esa concentración mediática en América Latina (en general los cuatro primeros canales sobrepasan el 80% de la audiencia y la facturación) no es un fenómeno reciente, sino que se remonta al mismo nacimiento televisivo en Latinoamérica. Lo que sí resulta inédito es el grado de integración (horizontal, vertical

y multimediática) y concentración de la actual industria televisiva: los dueños de los medios son dueños además de compañías de telefonía fija, móvil y transmisión de datos. Su negocio no se limita solo a la televisión sino que incluye radios, periódicos (tanto tradicionales como gratuitos como populares y deportivos).

Este proceso va acompañado por unas estructuras empresariales más modernas (menos vinculadas a intereses familiares como era antaño) que han forjado alianzas al calor de la globalización con fuertes grupos transnacionales, convirtiéndose, ellos mismos, en algunos casos, en empresas multilatinas.

Se trata además de una concentración no solo económica sino también geográfica vinculada a los grandes centros urbanos, en la mayoría de los casos las capitales de los diferentes países.

Como señala el profesor Bernardo Diaz Nosty, fundador y primer presidente de la Asociación para la Investigación en Comunicación y director de la Cátedra UNESCO de Comunicación de la Universidad de Málaga, "la convergencia tecnológica y la lógica corporativa contemporánea se amalgaman para propiciar la concentración mediática. Los mensajes digitalizados viajan más rápido, más lejos y a menos costos que antes. Las empresas que ya disponen de recursos comunicacionales están en mejores condiciones (a diferencia, por ejemplo, de nuevos grupos de productores de audiovisuales) para difundir los contenidos que elaboran".

La tendencia a la concentración ha provocado que aparezcan grupos gigantescos de comunicación, como Televisa en México, O Globo en Brasil, Cisneros en Venezuela y Clarín en Argentina. Como señala Rosalba Mancinas Chávez, periodista y catedrática en la Universidad de Sevilla (España), "estos grupos se caracterizan por estar conectados a redes financieras y tecnológicas (telecomunicaciones). Además, se han ido fusionando progresivamente (esta dinámica proseguirá en el futuro) y establecen

alianzas o acuerdos coyunturales para acciones concretas y para la compra-venta de productos".

Esa concentración no excluye la aparición, sobre todo últimamente, de medios regionales y comunitarios que han impulsado la escasa diversificación. Sin embargo, aunque su radio de acción es menor y su capacidad económica no muy grande, su influencia puede llegar a ser clave para la movilización de grupos locales.

Los tipos de concentración varían de un país a otro. Hay sistemas televisivos altamente concentrados en un operador (como en Brasil con el Grupo Globo) o en duopolios como en México (con Televisa y Azteca TV), Venezuela hasta 2007 (Grupo Cisneros (Venevisión) y Grupo 1BC) y en Colombia (Caracol y RCN).

En concreto, la estructura del sector audiovisual mexicano se caracteriza por el histórico "duopolio" de dos grandes grupos mediáticos, Televisa, propiedad de la familia Azcárraga, y TV Azteca en manos de la familia Salinas. Las señales de estas dos grandes corporaciones concentran casi el 97% de los televidentes de todo el país, lo que les otorga un importante poder mediático, económico y político.

En Colombia, el sector audiovisual se caracteriza también por el duopolio que ejercen dos grandes grupos mediáticos con un elevado nivel de concentración en los medios de comunicación: Grupo Santo Domingo (Caracol) y Organización Ardila Lülle (RCN). Ambos grupos presentan alianzas con otros conglomerados internacionales y son poseedores de canales de televisión en abierto y cable, productoras, editoriales, radios, prensa, Internet etc. Los dos canales privados de ámbito nacional acaparan, según la empresa de medición de audiencias, Ibope, más del 50% de la cuota de audiencia en Colombia, RCN (26,9%) y Caracol (25,2%), mientras que los canales públicos no superan en ningún caso el 1%.

En el resto de la región, en la mayoría de los países, tres o cuatro canales tienen especial preponderancia. El nivel de concentración en el sector audiovisual en Perú es muy elevado ya que solo tres canales de televisión nacional privados disponen del 50% del total de la audiencia televisiva. Según el Ibope, América Televisión cuenta con el 21,3% (Grupo Plural TV, dominado por Grupo El Comercio); ATV, el 13,3% (Grupo ATV, controlada por el mexicano-estadounidense Ángel González); y Frecuencia Latina el 13,2% (Administrada por Baruch Ivcher).

En Argentina, cuatro canales (Cana 11, Telefé, Canal 13, Canal 9 y Canal 2) agrupan a más del 90% de la audiencia, pero apenas tres grupos empresariales, Grupo Clarín, Telefónica y Grupo UNO, controlan casi el 50% del total de señales en abierto. En Bolivia, también cuatro canales (UNITEL, Red Uno, ATB y Bolivisión) superan desde los 90 el 90% de la audiencia aunque en el último lustro se ha unido un nuevo acto, la red PAT.

A diferencia de estos países, en Ecuador, el sector de la comunicación está compuesto por una estructura en la que el Estado es uno de los mayores concentradores de medios debido a la incautación de grandes empresas, realizada en 2008, a grupos de exbanqueros como en el caso de los hermanos Isaías. Así, el Estado actualmente es administrador de más de una veintena de medios, además de ser prestador de servicios de Internet y televisión por cable. Mientras, el espacio para los grupos empresariales que manejan medios privados se va reduciendo. Por disposición constitucional, los grupos Egas o Eljuri debieron vender sus empresas mediáticas debido a que poseen acciones o son propietarios de empresas financieras. Y, ahora, solo quedan unas pocas familias con la gestión de algunos medios: grupos como Vivanco, Martínez, Alvarado, Mantilla...

La fuerte penetración social de los medios audiovisuales

Pese a las diferencias sociales y a las carencias en amplios sectores si algo une a todas las clases sociales en Latinoamérica es que en cada casa o apartamento hay, al menos, un televisor.

De hecho, la penetración de la televisión en abierto alcanza niveles altísimos en toda la región: prácticamente del 100% en Argentina.

En Brasil, la televisión es también el medio de comunicación por excelencia pues posee en índice de penetración más alto de la región desde los años 90. Por eso, Brasil es el principal mercado de América Latina en televisión comercial abierta con una cobertura del 98% de los hogares, lo que supone una audiencia potencial de 175 millones de personas.

La televisión es el medio de comunicación más consumido asimismo por los 120 millones de habitantes de México, el 98% de los hogares dispone de televisión en abierto y poco más del 32% de pago. Ocurre lo mismo en Colombia, donde la televisión es el medio de comunicación más consumido por los 47 millones de habitantes, siendo su índice de penetración del 94,4%. De la misma manera, la televisión en Perú es la tecnología de la información y comunicación más extendida en todo el país. Es la vía de información, entretenimiento y acceso a opinión de la mayoría de los cerca de 30 millones de habitantes y el 99% de los hogares tiene un televisor en casa, cerca del 30% tiene acceso a la televisión de pago. En Venezuela, el índice de penetración en los hogares es del 95%.

Incluso en los países con menor índice de penetración, esta es muy alta. Es el caso de Ecuador que supera el 90%, prácticamente la totalidad recibe la emisión de televisión en abierto, mientras que la densidad de penetración de la televisión de pago es del 14,5%.

Esa fuerte penetración va unida, en estos momentos, a una creciente fragmentación de las audiencias. Hasta los años 90 la característica fundamental de las audiencias era su segmentación lo cual provocaba que los canales de carácter comercial elaboraran y diseñaran sus parrillas de programación ajustadas a unas franjas de audiencia en función de sus hábitos y la disponibilidad de consumo. Pero desde los años 90, las audiencias se han hecho más complejas en función de la edad, sexo, situación social de las mismas y, a la vez, la oferta se ha diversificado al hilo de los avances tecnológicos (por poner un solo ejemplo, en Bolivia el lanzamiento de la normativa de televisión digital va a permitir que cada frecuencia pueda soportar 3 canales, por lo que en total podrán licitarse 66 señales digitales, frente a las 22 actuales).

La expansión del sistema de televisión de pago ha multiplicado las ofertas de programación y ha promovido la especialización temática de los canales. Así, se ha ido acentuando el proceso de la migración de las audiencias de los canales comerciales en abierto, que han perdido significativa cuota de pantalla, hacia los canales de la televisión de pago. Esto ha acentuado la fragmentación de las audiencias, pues se ha pasado de los muy reducidos canales en abierto, antes hegemónicos, a los extremadamente diversificados canales de pago.

Esa fragmentación se percibe en los índices de audiencia. En Argentina, el *share* de audiencia de TV de pago ascendió al 50% en el total de la población durante el primer trimestre de 2013, lo cual suponía un récord histórico en el consumo de este medio. En Chile, el *share* de participación de audiencia de la televisión de pago creció en los últimos cinco años pasando de un 40% en 2008 a un 45% en 2013. En Colombia, con un porcentaje del 43,5%, el *share* de audiencia de la televisión de pago batió record en abril de 2013.

Esta realidad, que ya está presente en estos países de América Latina, es incipiente pero significativa en otros como México donde Televisa sigue siendo preponderante en las audiencias aunque ha ido perdiendo cuota de pantalla. Televisa tiene el 43,4% de participación de audiencia, seguido ya de la televisión de pago con 27,4% y TV Azteca que ha quedado relegada al tercer lugar con 19,5% del mercado.

Esa fragmentación está llegando a México de la mano de la televisión de pago que en los últimos tres años ha crecido en un 53% su participación en la audiencia de TV: de acuerdo con el estudio anual elaborado por Nielsen-Ibope, la televisión de pago en conjunto (en torno a 90 canales) superó en audiencia a TV Azteca, la segunda cadena de televisión abierta de México. De la misma manera, e incluso de forma más acentuada ocurre en Brasil. En 1993 la cadena O Globo retenía el 56-59% de la cuota de pantalla y en la actualidad llega solo al 37%. La avalancha de nuevos canales, y su acceso cada vez más fácil y barato, desemboca en una fragmentación de la audiencia, cada vez menos concentrada y más repartida, con indicadores de *rating* que con dificultad alcanzan dos dígitos.

Estos datos se confirman con el índice de audiencias de países como Argentina, donde Telefe llegó en 2012 a 11,2 puntos de audiencia, 1,7 por encima de su principal competidor, Canal 13, que se ubicó con 9,5. Estas cifras de Telefe se debieron al gran éxito de la serie "Graduados" junto con "Dulce amor". El tercero del año fue Canal 9, con 4,7 puntos. América quedó cuarto con 4,3 puntos y Canal 7, con 2,7 puntos de promedio.

En Chile, como en Argentina, se dan estos fenómenos de fragmentación de las audiencias y *ratings* de televisión que apenas alcanzan los dos dígitos. Canal 13 fue la señal con mayor audiencia durante el 2012, promediando 8,9 puntos de *rating* gracias a éxitos como la teleserie "Soltera otra vez" y el reality

show "Mundos opuestos". Tras ellos, vino TVN con 7,7 puntos de promedio, en el tercer lugar quedó Chilevisión con 7,1 y el cuarto lugar lo ocupó Mega con 6,6.

En Perú, la lucha por la audiencia está encarnada en la competencia entre América, ATV, Frecuencia Latina y Panamericana y en Colombia, según Ibope, Caracol ha superado en 2012 en *share* a RCN, que solo dos veces desde 1998 logró quedar por encima de su rival. Caracol ha caído del 36% al 28% mientras que RCN se mantiene en el 27% tras haber dado picos en 2006 del 35%. Caracol Televisión basó su éxito en 2012 con producciones como "Escobar, El Patrón del Mal", "Rafael Orozco, El Ídolo" y el reality "La Voz Colombia". En Brasil, TV Globo copa los primeros diez lugares del *ranking*, de lo más visto con su telenovela de las 21:00 horas (Avenida Brasil) con un promedio de 19,5 puntos de *rating*, seguida por el noticiero Jornal Nacional (14,5 puntos) y por Big Brother Brasil (13,5 puntos).

En 2012, los diez programas más vistos de la televisión venezolana fueron emitidos por Venevisión (Grupo Cisneros), según un estudio de AGB Nielsen y promedió un 46% de *share* nacional. El canal Televen (Televisión de Venezuela) registró un 31% de cuota de pantalla, detrás de Venevisión, mientras que VTV tuvo un 11% y Globovisión 8%. En México, el predominio de Televisa apenas es tocado por Azteca TV: como se indicaba antes, Televisa tiene el 43,4% de participación de audiencia, seguido ya de la televisión de pago con 27,4% y TV Azteca que ha quedado relegada al tercer lugar con 19,5% del mercado.

En cuanto a los gustos de las audiencias hay que destacar que los espacios más vistos, los más populares, siguen siendo los que tradicionalmente lo han sido siempre.

El fútbol es uno de los productos estrella en la región pues, de hecho, solo las telenovelas tienen la capacidad de derrotar a la retransmisión de encuentros de las ligas nacionales, las in-

ternacionales (las española y la inglesa en especial o la Liga de Campeones Europea), torneos regionales como la Copa Libertadores o supranacionales como el Mundial de Fútbol, la Copa Confederaciones, la Eurocopa o la Copa América. Así, por ejemplo, en Chile, las dos emisiones más vistas en el primer trimestre de 2013 fueron el partido de Perú-Chile, que encabezaba el listado con 41,8 puntos el 22 de marzo, seguido con 41,5 del encuentro entre Chile y Uruguay el 26 de marzo.

El fútbol se ha convertido en un negocio televisivo y los ingresos por los derechos de televisión de las ligas de fútbol más importantes de América Latina aumentaron un 56% en 2012, superando los 1.000 millones de dólares. Según un informe de la consultora Dataxis, los derechos de televisión para los partidos de fútbol de primera división en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú generaron 1.070 millones de dólares. Cuatro países (Brasil, Argentina, Chile y México) fueron responsables de más del 90% de la cifra del 2012 y los derechos sobre el campeonato brasileño tuvieron un valor de 610 millones en el 2012, casi el 57% del total.

Las retransmisiones deportivas no solo son un negocio para los clubes de fútbol y para los canales, sino un arma política. En Argentina, el gobierno de Cristina Kirchner arrebató al Grupo Clarín, con el que está enfrentado desde 2008, los derechos de retransmisión de la liga local y creó "Fútbol para Todos", a fin de ofrecer en abierto, los partidos de la liga argentina. Una medida de claro corte popular —algunos la califican de populista— la de dar en abierto lo que hasta entonces era de pago a través del programa estatal Fútbol para Todos. En Ecuador la situación es similar: los tres más grandes canales de televisión estatales se llevaron los derechos de transmisión del Campeonato Nacional de Fútbol (TC Televisión, Gama Tv y Ecuador TV).

En México la pelea es entre privados, una "guerra" por el fútbol que existe en estos momentos entre Carlos Slim, Televisa y TV Azteca. Hay que recordar que América Móvil (propiedad de Slim) tiene intereses en clubes como León, Pachuca, Estudiantes Tecos mientras Televisa es dueña del América y TV Azteca es dueña de Morelia y Jaguares. Las telenovelas son un fenómeno continental, que tiene poco que ver ya con los famosos culebrones. Tienen una mejor factura de producción, más profesional puesta en escena, con guiones bien armados e interpretado por buenos actores.

Además, encarnan una verdadera cultura televisiva que transmite valores y en muchos casos tiene un objetivo y alcance educativo. Según un estudio de la Sociedad Brasileña de Estudios Interdisciplinares de la Comunicación, "la telenovela se transformó, a lo largo de su historia, no solo en el producto más rentable para la industria audiovisual brasileña, sino también en el formato más significativo en términos culturales, una vez que los brasileños pasaron a reconocerse por medio de ella, compartiendo referencias comunes".

En estos momentos, 2013, en cada país la emisión de las citadas telenovelas es el único espacio, junto con el fútbol, con capacidad de llegar y superar el 30% de cuota de pantalla. Los casos más llamativos son los de "Amores verdaderos" en Televisa o "Los Rey" en Azteca de México, "Solamente vos" en Canal 13 de Argentina, "Soltera otra vez" en Canal 13 de Chile, "Avenida Brasil" en O Globo, "La reina de las carretillas", "Solamente milagros" en América Televisión en Perú, "Tres caínes" en RCN Colombia, "Válgame Dios" en la televisión del Grupo Cisneros en Venezuela...

Como dato significativo hay que tener en cuenta que Avenida Brasil, la novela brasileña que va después del Jornal Nacional, batió el índice de audiencia en Brasil superando al partido que

enfrentaba a dos de los equipos más importantes de Sudamérica, como Corinthians y el argentino Boca Juniors: 49 puntos alcanzó la novela, uno más que el partido.

Realities, concursos y los talkshow como "El Programa de Susana Giménez" en Telefe de Argentina, los realities "Combate" en Ecuador y "Desafío África" en Caracol Colombia son después del fútbol y las telenovelas los espacios más vistos.

Hay excepciones en cuanto al predominio futbolístico y de las telenovelas, como "Periodismo para todos" del Canal 13 de Buenos Aires, un programa de periodismo de investigación, conducido por Jorge Lanata que ha llegado a batir en audiencia a las retransmisiones futbolísticas. "La hegemonía de las telenovelas, realities y series en el *prime time* de la TV abierta se puede ver afectado por la fragmentación de la audiencia ante una nueva oferta, aunque también podría verse reforzados estos tres géneros por la vía de multiplicar ofertas "clónicas" en los futuros canales, nacidas de una visión conservadora del negocio televisivo", señala Daniel Condeminas, consultor en temas de comunicación y profesor de la Universitat de Barcelona.

El aumento de la intervención del Estado

Los años 90 se caracterizaron por el creciente proceso de liberalización, desregulación y apertura al exterior de la economía y también en el medio audiovisual, que facilitó la diversificación multimedia, la internacionalización y la mundialización que le quitaron a estas empresas su original fisonomía "casera", vinculada a grandes familias sin nexos externos.

Efectivamente, como señala Guillermo Mastrini (profesor argentino de la Universidad de Buenos Aires, especializado en concentración de medios de comunicación), una de las "características fundamentales de los medios latinoamericanos, desde

su aparición y hasta los años ochenta, es que su propiedad y gestión estaba en manos de grupos empresariales de carácter familiar, que poco a poco fueron expandiéndose y dieron lugar a los gigantes conglomerados que controlan y concentran la propiedad de dichos medios en la región, también en nuestros días, aunque ya en la dinámica marcada por la globalización y las alianzas empresariales internacionales. Estas potentes empresas familiares crecieron a la sombra del poder político, en una relación de la que ambas partes se beneficiaban".

En estos momentos se pueden observar dos tendencias de alcance regional y de carácter político en lo que se refiere a las relaciones entre el Estado y los medios audiovisuales.

Creciente intervencionismo estatal

En el último lustro, varios gobiernos de la región han impulsado cambios en la política con respecto a los medios. Se ha incrementado el grado de intervención del Estado que ha pasado a regular los niveles de concentración de la propiedad.

En Venezuela, la industria audiovisual había estado tradicionalmente dominada por dos grandes grupos mediáticos privados, Grupo Cisneros (Venevisión) y Grupo 1BC, también llamado Grupo Phelps (RCTV- Radio Caracas de Televisión). Esta estructura cambió a raíz de la consolidación del chavismo en el país entre 2002 y 2004 a partir de la cual irrumpen nuevos canales de titularidad estatal (Vive y Telesur). Además, esa estructura se vio claramente modificada en el año 2007 con la no renovación de la licencia de RCTV y su sustitución por la pública Tves. Y en mayo de 2013 se produjo la venta del canal Globovisión, propiedad de la familia Zuloaga, durante años la única pantalla abierta a la oposición, lo que ha provocado la incertidumbre en

relación a su nueva línea editorial que se presupone será ahora cercana al gobierno.

Además del caso venezolano, en 2008, en Ecuador, el gobierno se incautó de relevantes medios de comunicación del país, entre ellos dos importantes canales de televisión, Gama Tv y TC Televisión, al Grupo Isaías. Adicionalmente, ha creado algunos llamados medios públicos como Ecuador TV y los periódicos el Ciudadano y PP el verdadero. A eso se suma la reciente aprobación de la Ley de Comunicación, la cual exige la distribución del 100% del espacio radioeléctrico en partes iguales para medios públicos, privados y comunitarios.

En Argentina se aprobó en 2009, la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual que establece las pautas que rigen el funcionamiento de los medios de radio y televisión y crea un órgano administrativo regulador, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Además, busca acotar la expansión del Grupo Clarín ya que limita la cantidad de señales de cable y las prácticas de concentración empresarial.

Estos gobiernos persiguen dos objetivos con este tipo de medidas:

- Crear nuevos marcos regulatorios. Los gobiernos de la región se encuentran en una dinámica de impulsar importantes cambios en materia legislativa sobre el tema comunicacional, como ya hiciera Argentina en 2009 y Ecuador en 2013. En esa línea, la Asamblea Nacional de Ecuador acaba de aprobar por amplia mayoría, una polémica norma de comunicación que regula a los medios y que ha sido calificada por la oposición como "ley mordaza". La norma establece, entre otras cosas, una nueva repartición de frecuencias que reduce sustancialmente el espacio del sector privado. Sin embargo, el aspecto que más han denunciado los medios es la creación de dos organismos: la

Superintendencia de Información y Comunicación y el Consejo de Regulación de Medios.

El primero se encargará de la "vigilancia, auditoría, intervención y control" y podrá aplicar sanciones económicas y administrativas a los medios. Por su parte, el Consejo de Regulación de Medios tendrá atribuciones en diversos ámbitos como la adjudicación de frecuencias. La ley también incluye la figura del "linchamiento mediático", que se produce por medio de la publicación reiterada de informaciones con el fin de "desprestigiar o reducir" la credibilidad pública de personas físicas o jurídicas.

- Dotar a los gobiernos de los mecanismos suficientes para actuar como importante operador comunicacional. En América Latina no existe un modelo único de televisión pública. La de Cuba ocupa una posición de monopolio, típica de un Estado totalitario, y en Venezuela los medios públicos se encuentran altamente politizados a favor del gobierno. En México, los canales públicos nacionales tienen como misión exclusiva la de producir contenidos culturales y en Colombia, las emisoras regionales (8 en total) cuentan con una amplia programación de interés público.

  Además, en otros países, el Estado se ha transformado en el último lustro también en un actor mediático creando sus propios canales que no solo se han convertido en altavoces de las políticas públicas sino también en competidores de los medios privados. Estos nuevos medios estatales, en los casos de Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela buscan abiertamente disputar con los grupos privados la conquista por las audiencias. Venezuela y Ecuador son dos ejemplos paradigmáticos. Hasta el año 2004, Venezolana de Televisión (VTV) era la única operadora de televisión de titularidad pública. Ahora, en 2013, se ha pasado a 7: además de Venezolana de Televisión, TVES, Vive, ANTV, Ávila TV y Telesur, esta con 2 señales.

Este hincapié en las televisiones públicas (por ejemplo, en 2007 en Ecuador el gobierno de Rafael Correa creó el canal público de televisión Ecuador Tv) viene a cambiar una dinámica histórica en la región de escaso desarrollo de las televisiones públicas frente a una preponderancia de los canales privados y comerciales. Vale anotar que en Ecuador la competencia entre canales públicos y privados es inverosímil ya que los medios estatales son financiados por el fisco, es decir, no compiten en términos de publicidad porque no necesitan esos ingresos.

Fenómeno diferente es el que está teniendo lugar en México. Existen canales federales tradicionales como Canal 11, Canal 22 y TV UNAM, algunos caracterizados por la buena calidad y excelente contenido de la programación como el Once que incluso ha recibido galardones internacionales. A estos canales se han unido los locales vinculados a los gobiernos estatales y municipales como el Canal 13 de Yucatán o Telemax de Sonora.

En la década de los ochenta se desarrollaron, por iniciativa de los gobiernos estatales o municipales, distintos sistemas de televisión regional. Hasta el año 2003 existían 27 sistemas estatales de medios audiovisuales que se constituyeron como un espacio para dar relieve a la cultura regional. Ahora, como señala Raúl Trejo Delabarre, investigador en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM (México), "en 28 de los 32 estados del país hay televisoras manejadas por los gobiernos locales. Entre todas, concentran 253 frecuencias. Sin embargo, muchas de ellas transmiten con poca potencia y no cubren todo el territorio de los estados donde funcionan. En cambio las televisoras privadas suelen tener alcance más amplio. Por ejemplo en Oaxaca, uno de los estados más pobres del país, la televisión del Gobierno local tiene 52 canales. En Huajuapan de León, Oaxaca, la repetidora de esa cadena estatal transmite con 700 vatios en tanto

que la repetidora de una de las cadenas de Televisa lo hace con 36 mil vatios".

Apuesta por la liberalización y la apertura

Frente a la corriente encarnada en los gobiernos del "socialismo del siglo XXI" o del populismo de izquierdas que buscan mayor intervencionismo en el ámbito de los medios, se alza la alternativa más "liberal", que en México tiene un ejemplo claro en el gobierno de Enrique Peña Nieto.

El proyecto de ley presentado al congreso y consensuado con la oposición en el marco del Pacto por México, suscrito a raíz de su elección como presidente de la República con el objetivo de modernizar las estructuras fundamentales del país, supone un verdadero hito histórico en el ámbito de la televisión y telefonía mexicana.

La reforma busca, por primera vez, la liberalización del sector de modo que se mejoren los servicios, se bajen los precios y aumente la competencia en los mercados de telefonía y televisión dominados respectivamente por América Móvil, propiedad de Carlos Slim y Televisa, del empresario Emilio Azcárraga. Por tanto, nos encontramos ante la posibilidad de una modificación sustancial del mercado televisivo mexicano, marcado hasta el momento por el férreo duopolio Televisa-TV Azteca.

Las claves de la reforma se centran en que crea dos nuevas cadenas nacionales de televisión licitando concesiones del espectro electromagnético a las cuales no puede postular Televisa. Hasta el 49% de la propiedad de las cadenas de TV podrá estar en manos extranjeras. Y se obliga a las productoras a ofrecer sus programas a todas las empresas de TV cable, al tiempo que se obliga a las empresas de TV cable a transmitir programas de todas las productoras. Se abre una nueva oportunidad para la población

mexicana, que por primera vez en la historia puede vislumbrar una democratización en los medios audiovisuales mexicanos.

El futuro: televisión en abierto, de pago y TDT

El futuro a corto plazo de la televisión en la región está vinculado claramente a las innovaciones tecnológicas. La televisión de pago, al hilo de esas transformaciones técnicas y de las mejoras socioeconómicas (emergencia de una clase media con capacidad de consumo) está ganando peso a costa de la televisión generalista en abierto. Pero a la vez, debe afrontar un reto, el de la Televisión Digital Terrestre que puede poner en peligro su "reinado" sobre todo porque el "apagón analógico" se va a ir dando a lo largo de esta década.

Televisión en abierto y de pago

En estos momentos se vive una doble dinámica en la región: el aumento espectacular de la televisión de pago va acompañado de nuevas licencias de televisión en abierto.

Así, el gobierno argentino aspira a aumentar de 90 a 300 las nuevas licencias de televisión en abierto. En México el Consejo Rector del Pacto por México ha acordado la creación de dos nuevos canales de televisión en abierto y una tercera señal gubernamental operada por el Estado. Y en Colombia, después de que en 2012 fracasara el proceso de licitación de un tercer canal privado de TV abierta, liderado por el grupo Planeta, a lo largo este año 2013 es posible que se reabra el proceso para la licitación de un tercer y hasta un cuarto canal privado de cobertura nacional. De forma paralela, la TV por cable está teniendo un crecimiento espectacular y en América Latina mueve ya en torno a 1.500 millones de dólares al año. El promedio global de pene-

tración en la región gira en torno al 55% habiendo aumentado sostenidamente en el último quinquenio (2008-2013) desde el 36%. En mercados con gran penetración y más consolidados en cuanto a la práctica y costumbre de poseer TV de pago en los hogares como Argentina y Colombia, el crecimiento de la penetración rondó un 15%. En países como Brasil, Chile y México los porcentajes de crecimiento de la penetración entre el 2008 y el 2012 fueron de un 118% en Brasil, un 83% en Chile y un 38% en México, según datos del Latin American Multichannel Advertising Council (LAMAC).

Además, existen enormes perspectivas de crecer, sobre todo en los mercados brasileño y mexicano que en términos brutos ya tienen los mayores índices de población subscrita, aunque en términos relativos son superados por otros países de la región. La razón principal de este crecimiento reside en que estos dos países no son solo los que cuentan con más población de la región sino que además está creciendo en ellos la clase media. En México de 2000 a 2010, la clase media en el país, contabilizada en términos de hogares o personas, pasó de 38,4 a 42,4% de la población, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Y en Brasil unos 39,5 millones de brasileños llegaron a la clase media, entre 2003 y 2011, según un estudio de la Fundación Getulio Vargas (FGV). Una clase media que con mayor capacidad de consumo, puede destinar más recursos al esparcimiento y al ocio donde juega un papel muy importante la televisión. Estos países además se transforman en el principal campo de desarrollo de las empresas televisivas pues cuentan con un marco político (seguridad jurídica en México y Brasil) y social (clase media en aumento, una parte de ella no vulnerable) propicio para crecer de una forma estable.

"En estos países los niveles de crecimiento en la penetración han sobrepasado los récords históricos. En el caso de México, en

el período de 2007 a 2012, la penetración pasó de 29% a 41%. Brasil, según cifras reportadas por Ibope para 8 ciudades, la penetración de TV paga a 2012 fue de 36,1%, lo que se traduce en un crecimiento de 143% desde 2007", asegura Gary McBride, presidente y CEO del Consejo Latinoamericano de Publicidad en TV de pago.

Para McBride, "en México y Brasil esperamos ver una explosión en los próximos años, y eso contribuirá a la consolidación de nuestro negocio en estos países. Si analizamos el crecimiento, veremos que hay un fenómeno en común: las tasas de crecimiento más aceleradas en penetración las estamos viendo en los NSE Medio y Bajo".

Colombia, un país con una creciente clase media urbana, se ha convertido en el país latinoamericano con mayor penetración de la televisión de pago ya que está presente en 8 de cada 10 hogares colombianos, según el Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (Lamac). La televisión de pago en Colombia creció 23% en los últimos 5 años llegando así a alcanzar al 84,4 % de los colombianos.

En el segundo lugar, también con datos de Lamac, se encuentra Argentina, que lideraba hasta 2012 la región con un 83% de penetración en sus hogares. Tercero es Chile con el 60%, que entre 2012 y 2013 experimentó un crecimiento del 40%. Luego se sitúan Perú con 53% y Venezuela con 50% y les siguen México con 44% y Brasil con 40%. Otros mercados son menos potentes, pero también están experimentando un crecimiento notable.

Es el caso de Ecuador, donde el mercado de la TV de pago alcanzó al 31 de enero pasado los 650.870 suscriptores, un 29,9% más que los 500.893 registrados al último día de 2012. Algo similar ocurre en Uruguay donde los suscriptores a TV de pago aumentan en torno a un 10% al año.

Esta tendencia creciente de la televisión de pago se explica por varias razones:

- Debido a la competencia entre los operadores de cable que ha permitido un "proceso de masificación" con nuevas ofertas y formas de pago más accesibles.
- A la mejora económica y social de la región, plasmada en las nuevas clases medias emergentes con mayor capacidad de consumo.

La propia industria admite que 2012 fue muy positivo en tema de distribución, por tres factores, el crecimiento de la clase C en Brasil, la consolidación de mercados maduros como Argentina y el buen desarrollo que están teniendo mercados como Colombia, Perú y Chile. Por todas esas razones, la región se coloca como uno de los mercados más atractivos para el desarrollo de la TV de pago.

El futuro de la televisión de pago

En el último lustro, la televisión de pago no solo se ha consolidado en América Latina sino que ha dado un salto cualitativo ya que por primera vez en la historia, en 2012, más de la mitad de los hogares de la región contaba con televisión de pago.

A medio plazo la televisión de pago tendrá dos características: primero, un fuerte desarrollo y, segundo, una creciente concentración.

Fuerte desarrollo

La televisión vivirá en los próximos cinco años una interesante evolución. La Televisión Digital Terrestre y la llegada de la TV por Internet diversificarán la oferta y obligarán a las operadoras de televisión de pago a redefinir sus modelos de negocio.

Sin embargo, a pesar de que habrá una progresiva evolución de la oferta televisiva, todo indica que la TV de pago seguirá vigente e incluso en crecimiento. Esto lo corrobora la consultora Dataxis, empresa especializada en Inteligencia de Mercado en TV en América Latina.

Los próximos años para la TV de pago se caracterizarán por la consolidación en toda la región latinoamericana en donde la gran mayoría de países alcanzarán tasas de penetración superiores al 70%. Según el análisis de Dataxis, los 7 mercados de TV de pago más importantes de América Latina totalizarán más de 67 millones de clientes en 2016.

Este estudio de Dataxis afirma que para 2016 Brasil, México y Colombia serán los países líderes y a medio plazo, esos más Argentina, serán los cuatro mayores mercados de televisión de pago por volumen de clientes reuniendo casi el 90% de los abonados.

Creciente concentración

Dataxis señala asimismo que entre 2006 y 2010 se registró una fuerte concentración del negocio. Los 10 principales grupos de TV de pago en la región reunían en 2010 el 73,7% de los suscriptores, 10,5 puntos más que en 2006. A su vez, los dos grupos con las mayores tasas de crecimiento en ese período fueron DirecTV y América Móvil, número uno y dos respectivamente. DirecTV venía siendo el líder de este segmento desde el año 2007, apoyado en sus principales mercados: Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Chile y Perú. Sin embargo, el magnate mexicano Carlos Slim, se ha convertido en el principal proveedor de televisión de pago en América Latina, y con servicios de "triple play" tomó ventaja en 2010 en países como Chile, Ecuador y Perú, a excepción de Argentina y México. El grupo mexicano, América Móvil, ha so-

brepasado al *holding* estadounidense DirecTV como el principal proveedor de servicios de televisión por suscripción.

Conclusiones

Los próximos años van a ser testigos de grandes cambios en el panorama audiovisual latinoamericano. Al menos van a ocurrir esos cambios en una doble dirección que, aunque parezca contradictoria, al final son dinámicas paralelas. Por un lado, el proceso de concentración se incrementará pues las grandes megacorporaciones llevan ya mucho tiempo en esa tendencia y en la región se han formado potentes grupos comunicacionales que hegemonizan el mercado de la televisión en abierto y de pago.

Por otro lado, los avances tecnológicos en materia de comunicación van a incrementar aún más la diversificación y fragmentación de las audiencias por el acceso a la información a través de la televisión de pago y, sobre todo, la televisión por Internet por no hablar de los canales locales comunitarios y los pertenecientes a las minorías étnicas y sociales.

En concreto, se destacan en ese medio plazo dos "transformaciones revolucionarias" en el campo audiovisual: "el apagón analógico" (y la consiguiente implantación de la TDT) y el desarrollo de la tecnología "multiplay".

El principal reto a escala latinoamericana va a ser el "apagón analógico" que acumula cierto retraso en América Latina con respecto a Europa y a los Estados Unidos pero que ya ha iniciado su andadura. Por ahora, en 2013, solo una ciudad en toda la región, Tijuana en México, ha dejado de emitir completamente en analógico (mayo de 2013). A finales de 2012 más de 12 millones de hogares tenían acceso en América Latina a la TDT, es decir casi un 10% de los hogares con televisión en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Según un estudio publicado por Dataxis, en 2016 "habrá en América Latina un número mayor de habitantes accediendo a la TDT que a la TV analógica. Además, el estudio prevé que para el año 2017 la TDT sea la principal plataforma de recepción televisiva entre los hogares que no estén suscriptos a una plataforma de pago en Brasil, Argentina y Venezuela. Entre los países que registrarán el mayor número de hogares con acceso a la TDT a finales de 2017 se encuentra en primer lugar Brasil, con alrededor del 65% del total latinoamericano. México, con el 10,3% de los hogares, ocupará la segunda posición y Argentina se posicionará como el tercer mayor mercado con el 8%".

México deberá concluir las transmisiones analógicas como muy tarde el 31 de diciembre de 2015, lo mismo que Uruguay y la República Dominicana. Brasil, Paraguay y Colombia lo harían en el 2016; en 2017, Costa Rica, Panamá y Chile; El Salvador y Ecuador, en 2018; en 2019, Argentina y Colombia; en 2020, Bolivia y Venezuela; Honduras, en 2021 y Perú en 2024. La TDT supondrá un cambio cualitativo y cuantitativo no solo para la televisión, sino también para la radio y para múltiples sistemas de comunicación:

- La televisión analógica representa una utilización ineficiente del espectro ya que satura el número de canales disponibles en un país. Al usar la TDT una menor cantidad de espectro radioeléctrico se hace realidad la posibilidad de que existan más canales.
- Las señales digitales permiten una mejor calidad del audio y video en alta definición.

Por otro lado, América Latina en el tema de la TDT ha vuelto a demostrar la heterogeneidad que le caracteriza y no ha optado por un único y homogéneo sistema TDT, sino que se han repartido en torno a tres alternativas. La norma de Televisión Digital Terrestre japonesa (ISDB) fue adoptada por el gobierno brasileño

allá por 2006 lo cual arrastró al resto de países de Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay) frente a los otros estándares como el europeo (DVB) y el estadounidense (ATSC) que tuvo especial seguimiento en los países más vinculados a EEUU (México, Centroamérica —salvo Guatemala y Nicaragua- y el Caribe):

Esta heterogeneidad, más allá de evidenciar las peculiaridades latinoamericanas, va a provocar serios problemas a la hora de intentar, en un futuro, aprovechar sinergias comunicacionales en la región o propiciar la integración cultural, educativa y televisiva, debido a la falta de compatibilidad de los sistemas, aumentando el aislamiento entre los diferentes países y las dos grandes zonas de la región (Norte y Sudamérica).

El otro reto a escala latinoamericana que va a cambiar la forma de entender la comunicación en general y la televisión en particular es el triple play (la provisión de servicios combinados de voz, Internet, televisión en entornos fijos y móviles y conectividad inalámbrica de tipo Wi-Fi).

Lo lógico es que América Latina transite en breve por el mismo camino que Europa, donde el triple play fijo ha tocado techo y se expande en el ámbito de la telefonía móvil con la creación de contenidos orientados a ese tipo de soporte. La televisión por Internet (IPTV) tiene la capacidad de ofrecer contenidos de video y televisión multicanal, con una calidad de imagen similar a los DVD.

A medio plazo, el mundo de la televisión en América Latina va a vivir una transformación muy profunda: la del desarrollo y competencia entre la televisión digital y satelital y el multiplay el cual se diversificará los soportes a través de los cuáles se podrán ver los contenidos televisivos (el triple play con servicios de TV de pago, telefonía e Internet) para el ordenador, la tableta o el *smartphone*. El usuario ganará con esa diversificación de las

ofertas y con precios más asequibles aunque no siempre encontrará mejor calidad y servicio.

La TDT ofrece más canales, con una mejor calidad de imagen y de forma gratuita, pero su desarrollo llega justo en un momento en el que aparecen otras tecnologías que ofrecen más prestaciones, en especial la televisión por Internet que encarna una alternativa signada por televisión a la carta y video bajo demanda que permiten la transmisión de contenidos en forma digital.

De ese duelo entre la TDT y el multiplay saldrá el nuevo mapa de la audiovisual latinoamericano.

SANIDAD

Obesidad y estrategias de control

Juan Rivera
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA México

Cristóbal Herrera
Gerente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA España

Alejandro Vázquez
Consultor Senior de LLORENTE & CUENCA México

La obesidad, algo más que un asunto de salud

Recientemente varios países de América Latina han comenzado a experimentar fuertes procesos de regulación sanitaria, orientados a prevenir y atender las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), representan uno de los principales desafíos para el mundo en el siglo XXI, debido a las implicaciones que tienen no solo para la salud, sino para el desarrollo económico y social[2].

Desde esta perspectiva, la atención de las ECNT resulta un asunto estratégico en el que están involucrados gobiernos, empresas y sociedad civil en general, en un escenario complejo en el que la salud es un bien público fundamental para la actividad

2 Prevención y Control de las Enfermedades No Transmisibles: Aplicación de la Estrategia Mundial, OMS, 61ª Asamblea Mundial de Salud, abril 18 de 2008.

social así como un activo económico ampliamente relacionado con el gasto público en salud y con un asunto de costo-oportunidad vinculado a la productividad, la competitividad y el empleo[3].

La OMS calcula que las ECNT ocasionan el 63% de las muertes anuales en el mundo, lo que equivale a más de 36 millones de personas que fallecen por causas asociadas a estos padecimientos. Señala que de eliminarse los factores de riesgo relacionados, se podrían disminuir cerca de tres cuartas partes de la carga atribuible a las enfermedades cardiovasculares, hipertensión arterial, los accidentes cerebrovasculares, la enfermedad renal crónica y la diabetes tipo 2, así como un 40% de los casos de cáncer[4].

De ahí que en los últimos años, se ha generado una tendencia en el mundo enfocada en atender, desde diferentes aristas, el principal factor de riesgo y común denominador de las ECNT: el sobrepeso y la obesidad.

Los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil en el mundo han generado diferentes estrategias con el objetivo de atender a este problema de salud pública, algunas de las cuales se han convertido en tendencias y prácticas de contagio, incluso siendo tomadas como banderas políticas y de activismo social.

El presente artículo busca hacer una rápida revisión de las estrategias de mayor impacto para prevenir y controlar el sobrepeso y obesidad en el mundo, con especial énfasis en América Latina, con el propósito de identificar patrones y proponer ángulos de análisis que faciliten la generación de estrategias de asuntos públicos relacionadas.

---

3 Muñoz, Onofre y Durán, Luis (2003). Economía de la Salud. Seminario Internacional. IMSS.
4 10 datos sobre Enfermedades No Transmisibles, marzo 2013, OMS. http://www.who.int/features/factfiles/noncommunicable_diseases/es/index.html

Seis estrategias de control

Campañas mediáticas y relacionamiento estratégico combinados

El incremento de la influencia de la ONG's es un fenómeno que se ha presentado en diversos países y que parece mantener una línea evolutiva similar a nivel internacional. En el contexto actual, las organizaciones son cada vez más profesionales y especializadas, y han concentrado sus actividades en influir en audiencias clave que respalden sus intereses a través de acciones de comunicación de alto impacto y de relacionamiento estratégico con tomadores de decisión.

En México, por ejemplo, la organización civil 'El Poder del Consumidor' está llevando a cabo importantes esfuerzos para posicionar sus mensajes en la opinión pública y entre miembros del sector público como son legisladores y funcionarios del Poder Ejecutivo, proponiendo una visión en donde la sociedad y las autoridades resultan víctimas y son manipulados por empresas que ponderan sus intereses económicos sobre el interés público, en específico en la industria de bebidas y alimentos.

Para lograrlo se apoyan de expertos en relaciones públicas, publicidad y cabildeo, construyen coaliciones con organizaciones afines, participan en la generación de conocimiento con el objetivo de incidir de una manera informada en la toma de decisiones públicas, generan foros de discusión y análisis en donde buscan el compromiso de las autoridades con sus causas, siempre contraponiendo el interés social frente al del sector privado, entre otras estrategias.

Etiquetado

La regulación de etiquetado de productos resulta una de las estrategias de control no arancelarias más replicadas porque incide directamente en la decisión de compra y consumo de productos destinados al consumidor final.

Estas estrategias buscan empoderar la decisión de los consumidores con objetivos escalonados que van desde informar sobre los ingredientes y la cantidad de estos presentes en los productos, explicar las implicaciones que los ingredientes tienen para los consumidores, hasta incluir mensajes de advertencia sanitaria dirigidos a reducir la compra y consumo de los mismos.

Recientemente, la Comisión Europea impulsó la imposición de un semáforo en rojo para aquellos productos que, según su consideración, contenían altos niveles calóricos y de grasas saturadas con el objetivo de coadyuvar a reducir entre la población los índices de sobrepeso y obesidad. Aunque al final la iniciativa no progresó, su discusión atravesó fronteras y llegó a convertirse en un referente internacional.

En 2012, Chile promulgó la Ley 20606 que impacta directamente en el etiquetado de productos, inspirada en normas promovidas por la Unión Europea.

Recientemente el gobierno de Reino Unido impulsa un Acuerdo para obligar a que las empresas adopten el sistema de semáforo. En Estados Unidos, específicamente en Atlanta, el sistema semáforo ya se implementa en bebidas gaseosas.

Publicidad, promoción y patrocinio de productos

La restricción de publicidad, promoción y patrocinio de productos con alto contenido energético, grasas y sal resulta otra estrate-

gia de control que ha sido retomada por diferentes gobiernos, especialmente aquella dirigida al sector infantil.

Recientemente en España, el Código de Autorregulación PAOS fue ratificado por diversas compañías que se comprometieron a eliminar la publicidad en televisión dirigida a menores de 12 años y en Internet y redes sociales para menores de 15.

Detrás de estas iniciativas, impulsadas por gobiernos, organizaciones sociales e instituciones académicas y de investigación, se posiciona a la infancia como una audiencia vulnerable a la que es importante proteger, con el ánimo de asegurar un mejor futuro para ellos y la sociedad en general.

En México, por ejemplo, los fabricantes de Fórmulas Infantiles firmaron un acuerdo de colaboración con las autoridades de salud, en materia de promoción y comercialización de sus productos que incluye también un proceso estricto de automonitoreo. Tal acuerdo tiene como objetivo proteger y fomentar la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses, política pública de gran interés para ambos sectores en el país.

Limitar el uso de ingredientes específicos

En países como Portugal, el uso de ingredientes específicos en productos se ha tipificado como un delito, si estos no se encuentran por debajo de un cierto grado previamente definido. Por ejemplo, para el caso de pan, se restringe la presencia de sodio a 1,4 gramos por cada 100 de pan.

Con respecto a los productos con altos niveles de azúcar, se refuerza el enfoque sobre la audiencia *target* de la industria: infantes y adolescentes. La prohibición en la venta de alimentos y bebidas con niveles elevados de azúcar en establecimientos escolares representa una de las mejores estrategias desde la perspectiva de la autoridad, ya que neutraliza el momento de consumo.

Imponer y/o incrementar impuestos a productos

En el caso de México, desde el año 2011, distintas iniciativas privadas en el país han planteado el incremento al 20% en tasas impositivas de las bebidas azucaradas.

A nivel general y sin identificarse con un partido político en particular, líderes políticos aprovechan el humor social favorable con respecto al tema de la obesidad, para ganar espacio mediático y ampliar su tribuna pública.

En Europa, particularmente en Dinamarca, se aprobó un impuesto especial para productos con más de 2,3% de grasas saturadas, con el objetivo de reducir su acceso. Debido a la presión interna y por tratarse de un país con altos índices de consumo de mantequilla, la tasa fue retirada.

En Hungría y Rumania, este tipo de medidas impositivas terminaron siendo socialmente aceptadas, bajo la condición de que los recursos extra fueran destinados a políticas sanitarias.

Programas de gobierno

Let´s Move![5] es un ejemplo claro de programas públicos que han nacido con el propósito de transformar parte de una legislación o proponer nuevas leyes con relación a un tema determinado. En este caso, la primera dama de los Estados Unidos, Michelle Obama impulsó este programa dedicado a resolver el problema de la obesidad dentro de una generación combinando estrategias y sentido común.

El hecho de que la iniciativa resalte que son los afroamericanos e hispanos quienes enfrentan este tipo de problemas, refleja en otro punto el carácter político. Tomando en cuenta que la comunidad afroamericana apoya de manera considera-

5 Let´s Move! Website: http://www.letsmove.gov/learn-facts/epidemic-childhood-obesity

ble la gestión del Presidente Barack Obama y que además, los hispanos han sido considerados como la comunidad con mayor potencial de crecimiento en los Estados Unidos, reafirma que el programa se ha diseñado tomando en cuenta principios y cálculos políticos.

Cinco Ángulos de análisis

El sobrepeso y obesidad, un asunto complejo

Una perversión común en el debate público en torno al fenómeno del sobrepeso y la obesidad es el de verlo de una manera simplista, asociándolo a factores únicos como es el consumo de productos que contienen determinados ingredientes.

En ocasiones, cuando esta visión se radicaliza, llega a proponer un debate en términos de héroes y villanos, en donde el objetivo se vuelve erradicar opciones para un amplio espectro de consumidores, con gustos y necesidades diferentes.

Una visión realista, que asume el reto de la complejidad, entiende que el sobrepeso y la obesidad son un asunto multifactorial, que tiene múltiples determinantes como son estilos de vida sedentarios, malos hábitos alimenticios, factores genéticos, metabólicos, emocionales, económicos, sociales, culturales, entre otros.

De ahí que cualquier intento por dar una respuesta contundente a este problema de salud pública, deberá entender la complejidad del asunto y saber que la integralidad debe ser el eje rector en sus planes de acción.

En otras palabras, animar a la construcción de un debate serio, en donde el sobrepeso y la obesidad es más que solo un asunto de "productos malos".

Los que deciden

Una ruta de acción efectiva debe identificar quién es quién en el mapa de decisores y actores influenciadores claves, realizar un ejercicio de equilibrio de poderes y ponerlos a todos en juego en un contexto que tome en cuenta por lo menos el ambiente económico, político, social y jurídico, específico de cada país y/o localidad.

Asimismo, resulta importante observar que para que un plan de acción avance, debe incluir la participación del sector público, privado y el social, que coadyuve en la generación de consensos y en el blindaje de los proyectos, para su adecuada consecución.

En este encuadre, cabe hacer hincapié en el peso de los grupos de poder, influencia y de presión como son los diferentes grupos gremiales reunidos en cámaras, sindicatos, asociaciones y partidos políticos.

Finalmente, cabe señalar que para la generación de tendencias y corrientes de opinión entre estos actores, si se quiere ser exitoso, se requiere identificar aquellos factores comunes y puntos de encuentro, así como proponer esquemas cuyo piso destaque los beneficios que cada uno obtendrá, de manera que siempre se asegure la construcción de relaciones ganar—ganar, en términos de costo oportunidad y/o costo-beneficio.

Legal vs. indebido

Un ángulo de análisis que siempre es pertinente realizar es aquel en el que se contrapone aquello que, a pesar de que pueda estar dentro del marco del sistema normativo, corre el riesgo de ser visto como indebido.

En ciertos debates polémicos, cuando estos salen de la esfera técnica y de decisores, y llega a oídos de la opinión pública, las argumentos morales suelen ser ponderados sobre los jurídicos.

Una estrategia de incidencia pública en materia de sobrepeso y obesidad, debe considerar el estricto apego a las leyes locales, con el objetivo de tener claridad sobre el marco de operación permitido por las autoridades y, de ser posible, debe observar aquellas buenas prácticas globales, que puedan ser tomadas como referencia en la material.

El estudio jurídico y de viabilidad con base en normas es mandatorio, pero el análisis del marco "moral" desde el punto de vista del contexto social y cultural, es un elemento de blindaje recomendado, si se quiere contar con el soporte suficiente de la sociedad.

En este contexto, resulta importante siempre contar con una estructura de hechos y evidencias, de ser posible soportadas por procesos científicos, y que cuenten con el consenso de expertos y autoridades en la materia.

Cuando el debate de un asunto es juzgado frente a las cámaras y micrófonos, es verdad que los argumentos morales y culturales resulta una pauta importante para la toma de decisiones, pero también lo es la evidencia y la presentación de comprobables.

Educación y cambio cultural

De acuerdo con el consenso generalizado de la comunidad científica internacional, la gente gana peso como resultado de un desequilibrio energético, específicamente ocasionado por consumir más calorías de las que se gastan.

A pesar de las diferentes estrategias existentes para erradicar el sobrepeso y obesidad, aquella que hasta ahora se muestra como

la más efectiva, a pesar de que parece ser la de mayor plazo, es la de intervenir en la generación de un cambio cultural, que facilite la adopción de nuevas conductas alimenticias y estilos de vida saludables.

Es por eso que la educación resulta un asunto en el que, casi de manera inmediata, todos están de acuerdo. La educación en la casa, de los padres a sus hijos pero también en sentido inverso; en la escuela, de los profesores a los alumnos; en las empresas y ambientes de trabajo, promovidas por las áreas de recursos humanos y responsabilidad social; y aquella a través de los medios de comunicación masiva y estrategias publicitarias dirigidas.

Un plan de acción integral que debe considerar la promoción de la salud y de un estilo de vida que apoye la sustentabilidad, viabilidad y éxito de los proyectos desarrollados.

La voluntad de ser bueno

En los últimos 30 años el mundo ha vivido una ola de autorregulación, impulsada principalmente por empresas con presencia global que, al enfrentarse a procesos diversos de regulación en cada mercado, decidieron promover estándares de conducta que facilitaran la comercialización de sus productos en los diferentes países, ya sea a través de políticas internas o directrices consensadas con los demás miembros de la industria.

Asimismo, organismos internacionales como los pertenecientes al Sistema de las Naciones Unidas, promueven instrumentos globales de referencia con el propósito de ayudar a guiar el actuar de empresas que participan en industrias cuyos productos son de consumo humano, tales como el conocido Códico PABI, el CODEX, entre otros.

Las estrategias de autorregulación resultan efectivas para las empresas no solo porque sistematizan el actuar de las compañías

en todo el mundo y agilizar la comercialización de sus productos y servicios, sino porque son muestras de buena voluntad con las autoridades, lo cual facilita la adecuada interlocución con ellos y la promoción de lazos estrechos en beneficio no únicamente de la reputación de cada empresa, sino de su capacidad de actuar y negociar con y frente a la sociedad y la autoridad.

MEDIO AMBIENTE

El impacto de la RSC en la reputación de las empresas. Análisis desde la óptica de la comunicación y el negocio

Fernando Prado
Socio Director de Reputation Institute España y Latinoamérica

Reputación corporativa (RC) y Responsabilidad social corporativa (RSC) son términos que muy a menudo se mezclan, se confunden e incluso a veces se utilizan casi como sinónimos. En realidad son conceptos muy distintos, aunque mutuamente se complementan y se apoyan. El objetivo de este artículo es explicar cómo las actividades encaminadas a construir y mantener una gestión responsable tienen impacto positivo en los resultados de negocio de la empresa en la medida en que antes lo han tenido en su reputación, o lo que básicamente es lo mismo, que sean conocidas y valoradas por sus grupos de interés.

La RC es la percepción que cada grupo de interés tiene respecto a la forma en la que una compañía o institución se comporta. En sentido positivo se concreta en admiración, respeto y confianza. Es una construcción que, aunque depende de cómo actúa la empresa y de cómo lo transmite, es patrimonio de los clientes y potenciales clientes, los empleados, los inversores, las entidades reguladoras, la competencia, los medios de comunicación, la opinión pública y todos aquellos colectivos que, directa o indirectamente, se vean afectados por las actividades de una compañía. En cambio, la RSC es parte de la realidad tangible de

la empresa: la Comisión Europea la define como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". Es un compromiso voluntario que se concreta en un modelo de gestión que tiene en cuenta un conjunto de prácticas y estrategias empresariales cuyo objetivo es equilibrar las dimensiones económica, social y medioambiental, que influye no solo en el propio desempeño sino también en las relaciones que se establecen con los grupos de interés vinculados a la actividad empresarial.

Aunque como acabamos de ver, la RC y RSC (o sostenibilidad) son conceptos distintos, podemos demostrar que están muy relacionados. Los hallazgos de los últimos estudios globales sobre reputación de empresas basados en la metodología *RepTrak®* (estándar internacional para medir la reputación y las siete dimensiones que la construyen) confirman que entre público general el 41% de la reputación de una empresa depende de las tres dimensiones (*Integridad*, *ciudadanía* y *entorno de trabajo*) que miden y evalúan lo que tradicionalmente se ha considerado RSC (con un planteamiento quizá reduccionista, pues en realidad esta afecta a todo el modelo de negocio).

Por otra parte, sabemos que la reputación genera valor económico, porque existe una correlación directa entre una buena reputación y el deseo de trabajar para una empresa, comprar y recomendar sus productos, o invertir en ella (algo que también podemos demostrar con datos duros provenientes de nuestra investigación en distintos grupos de interés). En definitiva, la buena reputación afecta positivamente a los resultados de negocio, porque los grupos de interés tienden a apoyar con su comportamiento a aquellas empresas a las que admiran y en las que confían, lo que se traduce en más ventas, más talento y más inversión.

Si unimos las dos conclusiones anteriores podríamos llegar a la siguiente teoría: como la RSC explica una buena parte de la reputación, y como la reputación impacta en los resultados de negocio, por consiguiente la RSC impacta en los resultados de negocio. Esta afirmación nos llevaría a construir un modelo de negocio para la inversión de las empresas en proyectos de RSC. Lo siento, pero no va a ser tan fácil...

Las percepciones (léase reputación) pueden no corresponder, para bien o para mal, con la realidad de las empresas. Su desempeño social, económico o medioambiental no necesariamente se ve plasmado en la imagen que proyectan sobre sus *stakeholders*. Podemos estar tentados a pensar que si lo hacemos bien, no es necesario que nadie lo sepa o, al menos, no es necesario contarlo, porque nuestros grupos de interés, tarde o temprano, acabarán sabiéndolo fruto de las relaciones que habitualmente mantenemos con ellos. Pero lo cierto es que las empresas con buena reputación suelen tener sistemas de gestión responsable y políticas de RSC muy notorias. No solo hacen lo correcto y un poco más, sino que lo cuentan porque al final del ejercicio lo notan en la cuenta de resultados.

Pero no es menos cierto que muchas empresas no consiguen transmitir fielmente su realidad responsable a los grupos de interés, lo que alimenta una reputación pobre o menos brillante que la que cabría esperar en función de sus estándares de gestión. Ser una empresa responsable no se traduce automáticamente en ser una empresa con buena reputación.

La prueba de estas afirmaciones la podemos encontrar en los resultados del "CSR *RepTrak*® 100", un estudio global que analiza las percepciones que la población general tiene sobre 100 multinacionales muy admiradas, concentrándose en las tres dimensiones de la reputación tradicionalmente identificadas con la RSC: ciudadanía (acción social y cuidado del medio ambiente),

integridad (ética y transparencia) y entorno de trabajo. Si analizamos cuáles son las empresas percibidas como más socialmente responsables, nos encontramos muy buenas empresas, pero que probablemente los expertos en la disciplina no catalogarían en algunos casos como las mejores prácticas globales en sostenibilidad. Con datos de 2013 las 10 empresas percibidas como más responsables son: 1. Microsoft, 2. Walt Disney, 3. Google, 4. BMW, 5. Daimler, 6. Sony, 7. Intel, 8. Volkswagen, 9. Apple y 10. Nestlé, siendo Walt Disney la primera en la dimensión ciudadanía, BMW la primera en integridad y Google la primera en entorno de trabajo.

En una conferencia reciente comparábamos la percepción en materia de sostenibilidad de una empresa reconocida como *best practice* internacional, Unilever, con una empresa muy querida y con buenas prácticas, aunque quizá no tan avanzadas como la anterior, Walt Disney, y veíamos como Walt Disney ganaba por goleada en la percepción de RSC, a pesar de la aparente mejor realidad para los expertos en la materia de Unilever.

Otra conclusión muy relevante del anterior estudio es que para una mayoría de esas grandes y admiradas multinacionales no existe conocimiento sobre sus prácticas de RSC, lo que se traduce en que la mayor parte de los encuestados muestran una opinión neutra o un desconocimiento de las variables. Las que sí se ven valoradas positivamente en esas variables por un número relevante de ciudadanos destacan en mayor medida por su buena reputación. Sin duda nos encontramos con grandes oportunidades de comunicación para algunas de las empresas analizadas.

Curiosamente, existe una cierta tendencia a creer que comunicar las actividades que muestran la gestión responsable de una compañía puede ser percibido como *green washing* (o *social washing*), y que los grupos de interés terminarán por desestimar toda información sobre el trabajo serio y comprometido de las

empresas por clasificar la publicidad de estas acciones como falta de ética. Es la herencia de nuestra moral cristiana (*no dejes que tu mano izquierda sepa lo que hace la derecha*) que condena dar a conocer a los demás tus buenas obras, porque la compensación vendrá de una fuente divina y no del reconocimiento social.

¿Cómo podemos superar este dilema? ¿Es positivo lanzarse a comunicar todas las acciones de RSC de la empresa a través de medios masivos? Contar lo que se hace contribuye de manera decisiva al debate sobre las mejores prácticas y a encontrar nuevos instrumentos de gestión que ayuden a optimizar no solo el sector de actividad en que opera la empresa sino también el conjunto de la economía. Varios estudios realizados por Reputation Institute en diferentes países nos han confirmado que la comunicación de las actividades responsables de la empresa es bien percibida y demandada por la mayor parte de los grupos de interés. Mi recomendación es que se comunique todo lo que se pueda y cuanto más mejor, pero guardando unos principios éticos básicos para evitar prácticas de *green washing*: comunicación veraz (comunicamos la realidad de nuestra acción), transparente (no resaltamos la faceta más positiva de nuestra acción, ocultando elementos que podrían considerarse desfavorables) y proporcional (no invertir 2 en hacer y 8 en comunicar, sino justo lo contrario).

Vivimos en la Economía de la Reputación, en la que las percepciones de los grupos de interés, es decir la reputación, tienen un impacto directo en el negocio de las empresas. Como acabo de explicar, podemos demostrar que la percepción de ser una empresa responsable influye en la reputación de la compañía (explica más del 40%). Si una empresa es percibida como más responsable, mejora su reputación y por tanto los comportamientos favorables de los grupos de interés y a la postre su cuenta de resultados. Además, y para mayor gozo de las áreas financieras

de la empresa, todo esto es cuantificable. En definitiva, la construcción de una buena reputación es lo que aporta sostenibilidad a la inversión en RSC, pero para ello es necesario romper la barrera entre ser responsable y ser percibido como responsable. La vía más sencilla para romperla es la comunicación corporativa.

Si no contamos qué somos, difícilmente podrán identificarnos y definirnos en los términos más ajustados a la realidad que trabajamos por construir. Hemos de romper el paradigma de nuestra cultura clásica y pensar que no llega con hacer las cosas bien, también tenemos que ocuparnos de que nuestras buenas acciones sean conocidas por aquellas personas con las que nos relacionamos.

Percepciones, discursos, mitos y realidades: las compañías frente a la agenda ambiental en la era de la reputación

Ernesto Cussianovich
Director asociado de Poliarquía Consultores a cargo de la división Energía, Medio Ambiente y Recursos Naturales

Pablo Abiad
Director General de LLORENTE & CUENCA Argentina

A diferencia de lo que ocurría tiempo atrás, el daño ambiental producido por cualquier empresa —por error, acción u omisión— puede resultar hoy imposible de revertir, aun cuando se adopten las medidas apropiadas para mitigar o remediar el desastre.

Hace algunas décadas, un plan de reposicionamiento adecuado y cientos de pedidos públicos de disculpas podían permitir la recuperación de buena parte del crédito perdido entre los públicos posiblemente afectados. En nuestros días no existe tal margen: los expertos y la propia opinión pública no aceptan más desaciertos en materia ambiental.

Cuando todavía no se había reunido la información con la que contamos hoy sobre la huella del hombre en la naturaleza, había organizaciones que descreían del alto nivel de impacto de sus industrias: se presumía entonces que el ambiente era resistente, imperecedero. En el paradigma de lo que Bernardo Kliksberg llama "empresa narcisista", el valor de una compañía se

medía según lo que ella era capaz de facturar o por las utilidades que podía generar (*Ética para empresarios*, 2013). Más acá en el tiempo, la "empresa filantrópica" se concentró en la atención puntual de *stakeholders* específicos. En el contexto presente, en la era de la reputación, de compañías que se pretenden socialmente responsables, la línea de resultados ya comprende —además de esos indicadores económicos— otras variables complejas y combinadas entre sí, como la gestión del talento, el aporte a la sociedad en la que la empresa se inserta, su conducta ética, su buen gobierno corporativo y, por supuesto, su relación con el ambiente. La compañía que no gestione adecuadamente los riesgos derivados de este entramado podrá verificar cuánto de su reputación y de la propia sustentabilidad de su negocio se ponen en juego con una mala práctica ambiental.

Qué hacemos, qué decimos, cómo nos ven

Es el espectro corporativo que entero está atravesado por este nuevo paradigma. En el caso del cuidado del ambiente, es errado suponer que solo las industrias llamadas extractivas están expuestas a un escrutinio severo de la opinión pública. Si bien este tipo de empresas ha estado por décadas en la mira de gobiernos y ONGs, hoy casi todas las compañías de casi todos los rubros y tamaños son fuertemente interpeladas. Esto incluye a aquellas que de manera proactiva y con mucho esfuerzo lograron, además, cambiar sus estándares corporativos en favor de la preservación del ambiente.

Todas parecen estar en la misma línea. ¿Y los empresarios también? De acuerdo a un estudio cualitativo realizado por Poliarquía Consultores entre líderes de distintas industrias respecto de cómo suponen que son vistos por la opinión pública, surgió con fuerza la idea de que, en general, se desconocen las funciones

y los objetivos de las compañías en lo que respecta al cuidado ambiental. En ese sentido, muchos empresarios aceptaron que se sabe poco de su rol en temas más visibles como las inversiones de riesgo, los recursos humanos o los conflictos políticos en los negocios; de manera que no llama la atención que se sepa muy poco sobre sus esfuerzos en favor del cuidado del ambiente.

Del mismo estudio surgió que el público en general está muy poco informado sobre las campañas que las empresas realizan a través de sus planes de sustentabilidad o de responsabilidad social. Esto, al parecer, ocurre tanto con la población que está fuera como dentro de la zona de influencia directa de estos programas. Incluso con los propios empleados. Y es que, si no existen fuertes motivos de interés, a la mayoría de las personas no les interesa mucho lo que han hecho o están haciendo las organizaciones en estos rubros; mucho menos, lo que las empresas piensan, saben o hacen. Se trata de esfuerzos corporativos de muy poca visibilidad, a pesar de la voluntad y los recursos que destinan a estos fines.

Estas son algunas de las opiniones recogidas en ese relevamiento:

- "Nuestras acciones a favor del medio ambiente son a veces invisibles para nuestros *stakeholders* pero también incluso para nuestros propios empleados".
- "El día a día nos hace perder de vista nuestras acciones corporativas a favor del cuidado y la protección del medio ambiente, no así las relacionadas con recursos humanos o las financias de la empresa".
- "No sabemos si las fallas en nuestras acciones relacionadas con la sustentabilidad se debe a que son poco originales o atractivas o simplemente porque no las estamos comunicando adecuadamente".

- "El éxito de nuestra acciones depende todavía de la voluntad de nuestros clientes internos y externos... En general todos aceptan estar preocupados por el medio ambiente, pero pocos, muy pocos, están dispuestos realmente a hacer algo".

En general, uno de los obstáculos tiene que ver con que las compañías insisten en explicar sus aportes al medio ambiente en términos financieros o económicos. Prevalece la tendencia secular de seguir mostrando solo el beneficio económico, en un lenguaje también económico; entonces, se retorna a las expresiones del tipo: *"Hemos invertido 300 millones de dólares en nuestra operación, de las cuales destinamos el 2,4% para acciones de protección del medio ambiente"*. Cantidades inasibles, carentes de referencias relevantes para el público y que, por otro lado, solo reflejan un aspecto —el económico— del compromiso que una compañía puede asumir frente a sus obligaciones.

Una de las razones que explican este tipo de comunicación tiene que ver con el hecho de que sigue prevaleciendo un fuerte discurso y una mirada muy auto-referencial en el *management* dedicado a estas cuestiones, rémora de la "empresa narcisista" de la que habla Kliksberg. Como mencionaron entre líneas algunos empresarios en el estudio de Poliarquía Consultores, hay organizaciones que creen que están haciendo lo correcto en materia ambiental o de sustentabilidad por más que los resultados del impacto de sus programas marquen otra cosa. Incluso persiste un divorcio entre los estándares corporativos y las acciones específicas en las comunidades.

Una situación similar se repite al interior de las empresas a la hora de implementar y evaluar conductas más amigables con el medio ambiente. Se suelen instalar prácticas sobre el ahorro de energía, reducción del consumo de agua, separación de residuos o de materiales reciclables, pero en pocos casos se acompañan estas acciones con otras —complementarias— que fijen o desa-

rrollen el concepto de sustentabilidad entre quienes participan de los programas.

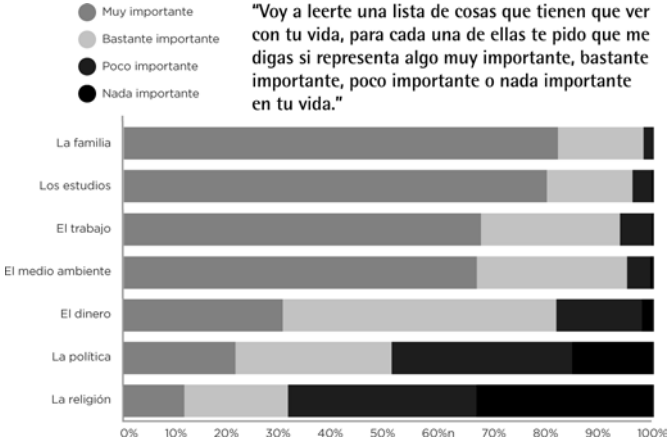
Así es como estos programas se convierten en eventos reiterativos, poco proactivos o incluso de corta duración. Más aún, si persisten, es porque en muchos casos se realizan o se cumplen casi como una obligación burocrática y con muy poca conciencia; contribuyen más a un posicionamiento público sobre lo que es políticamente correcto o a la moda, que a las transformaciones de fondo que las empresas proclaman y/o se han propuesto implementar.

Información y clichés ambientales

La identificación de escenarios de riesgo reputacional derivados de incidentes ambientales es una tarea que todas las compañías debieran asumir como sistema. Si bien los medios de comunicación tradicionales vienen mostrándose ávidos seguidores de estos conflictos, abarcando con sus espectaculares coberturas a públicos cada vez más amplios, son las redes sociales donde las empresas se vuelven visibles de manera constante. Este es el espacio favorito de los más jóvenes, un segmento que, aunque no necesariamente mejor informado, ha nacido con la agenda ambiental instalada.

Estudios cuantitativos realizados por Poliarquía Consultores han permitido dar cuenta de esto: la valoración del medio ambiente como foco de preocupación entre los jóvenes se encuentra por encima de otros como el dinero, la política o la religión, a la par del trabajo y por debajo solo de la familia y del estudio. En efecto, una cantidad cada vez mayor de jóvenes menores de 18 años del área metropolitana de Buenos Aires se muestra preocupado por el ambiente al cual reconoce como "muy" o "bastante" importante. Ciertamente, habría que evaluar cuánto

de estas respuestas tienen el componente de lo "políticamente correcto". No obstante, habría que recordar también que los jóvenes de hoy procuran cada vez menos esa corrección menos, algo que resulta positivo en términos de la necesaria sinceridad que se requiere para la generación de acciones realistas a favor del cuidado ambiental.



Sin embargo, debe recordarse también que al profundizarse sobre el nivel de preocupación o conocimiento sobre el tema, los jóvenes parecen todavía orientarse por impresiones, más que por información. De manera que admiten que no conocen demasiado al respecto y revelan, a la vez, que preocuparse por el ambiente "es lo que hacen todos". La misma expresión de corrección política puede hallarse entre grupos adultos: un terreno fértil para los clichés o las expresiones desinformadas sobre las que se basan las campañas de ciertas organizaciones que plantean dicotomías falsas entre determinadas industrias y sus ecosistemas.

Existe un grado alto de desconocimiento sobre el concepto de medio ambiente que, por el contrario, está repleto de prejuicios, fundamentalmente hacia las empresas. En concreto, todos los públicos dicen estar preocupados por el ambiente, pero no hay una noción clara de qué significa esto ni qué hace cada actor social a favor o en contra de los posibles conflictos ambientales. A falta de información precisa y accesible, fluyen mejor las imágenes sobre supuestas afectaciones cometidas necesariamente por las compañías o el fantasma de que la actividad industrial conspira contra el ambiente.

Estado, sociedad civil y empresas

Por otro lado, hay que recordar que el cuidado del medio ambiente está cada vez más presente en la agenda de las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo las que se dedican y no al tema. El derecho a un ambiente sano o la llamada justicia ambiental tienen hoy fuerte incidencia en los debates sociales y políticos de los países de América Latina. En la Argentina, una buena cantidad de ONGs ya cuentan con espacios bien ganados en los medios y en las propias empresas, con las que están incluso asociadas en programas de sustentabilidad o de responsabilidad social corporativa.

En este escenario, los gobiernos de Argentina y en general de toda América Latina no han avanzado en una agenda ambiental coherente, realista y de largo plazo. Tampoco han acompañado al sector privado con políticas adecuadas o acciones específicas para mejorar el nivel de información y conocimiento de la población en relación a estos temas. No obstante, para la opinión pública, los gobiernos parecen ser —por ahora— menos visibles que las empresas en la atribución de responsabilidades o en la expectativa de planificación o solución de conflictos medioam-

bientales; de hecho, la agenda ambiental parece cargada especialmente en la cuenta de las empresas.

Es interesante acercarse a lo que ocurrió en Australia: la preocupación "políticamente correcta" de la población por el medio ambiente derivó luego en acciones del Estado y de las propias empresas para remediar asuntos graves y prioritarios. Se incluyeron, por caso, los aspectos vinculados al cambio climático o el consumo de agua; poco tiempo después, la preocupación se estacionó y comenzó a disminuir a favor de un aumento paralelo de acciones de la gente a favor del medio ambiente. La clave fueron las campañas coordinadas y proactivas entre sociedad, Estado y sector privado; en pocos años la población australiana reconoció que debía salir de la mera preocupación para comenzar a llevar adelante acciones específicas (The International Business Report, 2011). Lo cierto es que en Argentina y probablemente en la mayoría de países de la región, lo "políticamente correcto" como respuesta es lo que prima: hay más expresiones de preocupación que proactividad de parte de todos los actores. A muy pocas personas difícilmente se les ocurriría manifestar abiertamente que no les importa el medio ambiente; a lo sumo, podrá concederse un "conozco poco", "algo he leído" o "me suena de haber oído algo en la televisión". Así, la "preocupación políticamente correcta", con poca o nada de información precisa, genera deformaciones, fomenta prejuicios y extiende una actitud contemplativa.

Una contemplación que nivela hacia abajo, al colocar a todos los actores en un mismo nivel de responsabilidad. Por otro lado, genera contradicciones: se reconoce preocupación, a la vez que se admite que se cuida poco el medio ambiente.

A modo de conclusión

Más allá de las controversias, la última conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable (Río+20, 2012) ratificó la necesidad de que el crecimiento de la actividad económica mundial no continúe estimulando la emisión de gases nocivos, empobreciendo la biodiversidad, desforestando bosques y demás afectaciones de planeta. El desafío es real y está planteado.

Sin embargo, la cantidad de personas que dice estar preocupada por este panorama es menor que la de quienes aseguran hacer personalmente "mucho" o "bastante", al menos en el área metropolitana de Buenos Aires, según verificó otra encuesta de Poliarquía. El cuadro, entonces, parece resumirse en una preocupación —declamada y legítima— frente un riesgo ambiental ante el que los individuos permanecen más o menos inactivos y esperan mucho de las corporaciones y de los gobiernos.

El riesgo es una construcción cultural —como los tabúes— y, por lo general, todas las comunidades perciben sus riesgos de manera distinta. Lo que ha ocurrido en años recientes es que en algunas poblaciones de Argentina, como en muchos otros países de América Latina, donde el crecimiento de la economía ha producido una explosión de factores poco entendidos y explicados, el riesgo se ha convertido en un discurso y una práctica latente en la opinión pública, estimulada —con más o menos inocencia— por diversos actores. Si a ello se agrega el peso de los medios o las redes sociales, la situación se hace aún más compleja. Cass R. Sunstein, académico de Harvard y actual jefe de la Oficina de Regulación de Barack Obama, sostiene que cuando una sociedad carece de información acerca de la probabilidad de un daño real —por ejemplo, ambiental— en lugar de investigar la realidad o de incorporar distintas interpretaciones, tiende a buscar los ejemplos próximos o los que tiene a mano. Esto hace que se instale

rápidamente la posibilidad sobrestimada del riesgo. Más aún, dice Sunstein, ocurre que cuando u individuo o una comunidad quiere explicar lo que pasó o está sucediendo, tiende a utilizar el peor ejemplo o el más recordado, aún cuando se trate de algo que en realidad "leyó en los diarios" o "le suena de la televisión".

Esto es apelar a lo que se denominada como la "heurística de la probabilidad", un atajo mental que determina que algunos riesgos poco probables parezcan como muy probables. Aquí está el desafío de las empresas: acertar con su información en la expectativa de conocimiento de la sociedad, en el marco de mitos, prejuicios o estímulos en contrario Cada vez más, el peso de la responsabilidad recaerá sobre las empresas. A las organizaciones que no logren comunicar sus esfuerzos y su trabajo, de nada les servirá apegarse a acciones internas que a pocos convencen. Es crucial salir de la mirada auto-referencial.

Esto mismo aplica a aquellas empresas que realizan trabajos con comunidades, con gobiernos o con los propios consumidores en relación a esa legítima "preocupación por el cuidado ambiental". Tampoco podrán avanzar mucho si no generan acciones reales, duraderas y de fuerte impacto social. Hoy no alcanza con el concepto de RSE que prevalece en la mayoría de países de la región. Se trata de una mirada anacrónica y quizás excesivamente sostenida en la responsabilidad en lugar de la sostenibilidad.

CONSUMIDORES

Novedades en la normativa de atención al consumidor en España

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

Cristóbal Herrera
Gerente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA España

Introducción

La regulación de los servicios de atención a los consumidores tiene considerables implicaciones tanto para estos como para las empresas que ofrecen sus productos o servicios por cualquier medio. La protección de los derechos de consumidores y usuarios debe ser compatible con la operatividad de las estructuras comerciales y productivas de las empresas, preservándose además su competitividad.

El Gobierno está desarrollando una nueva legislación al respecto que, según todos los indicios, intentará mantener una posición de equilibrio entre los dos polos de la cuestión, al tiempo que da cumplimiento a la relevante actividad regulatoria procedente de la Unión Europea. Sin embargo, parece inevitable que se suscite un debate acerca del alcance de las medidas a proponer, dado que las asociaciones de consumidores exigen ir más allá

y las empresas se ven obligadas a hacer frente a nuevas cargas derivadas de nuevas obligaciones legales.

El presente documento resume la legislación vigente en la actualidad, recoge las características de la iniciativa de cambio normativo no culminada en la legislatura anterior, ofrece pistas acerca de las intenciones del Gobierno actual, analiza la transposición de normativa europea al respecto y hace alusión a las propuestas que mantiene el principal partido de la oposición.

La normativa actual

Los servicios de atención al consumidor están regulados en España en el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Además, la normativa autonómica desarrolla la aplicación de lo establecido en la Ley General dentro del territorio de las Comunidades Autónomas (todas disponen de desarrollo legal, excepto La Rioja).

La Ley General establece, en su artículo 21, las siguientes disposiciones en relación a los servicios de atención al cliente:

- Los servicios de las empresas deberán asegurar que el consumidor tenga constancia de sus quejas y reclamaciones.
- La atención telefónica deberá prestarse mediante la atención personal directa, aunque se puedan usar complementariamente otros medios técnicos.
- Las empresas deberán poner a disposición de los consumidores todos los datos de contacto necesarios, incluyendo dirección postal (habitual y/o legal), número de teléfono y número de fax o dirección de correo electrónico.
- Los prestadores de servicios deberán dar respuesta a las reclamaciones recibidas en el plazo más breve posible y en

todo caso en el plazo máximo de un mes desde la presentación de la reclamación.

- En caso de que en dicho plazo esta no hubiera sido resuelta satisfactoriamente, los prestadores de servicios adheridos a un sistema extrajudicial de resolución de conflictos facilitarán al usuario el acceso al mismo.

La normativa pendiente de la legislatura anterior

En la anterior legislatura, el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero presentó un Proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente con los siguientes puntos básicos:

- Puesta a disposición de los clientes de un servicio de atención telefónica personalizado y un número de teléfono, ambos gratuitos, para atender sus quejas y reclamaciones, así como cualquier incidencia contractual.
- Se prohíbe la utilización de números de tarificación adicional como medio de comunicación con los clientes.
- Tampoco se podrá aprovechar la formulación de reclamaciones para ofrecer otros productos al cliente.
- Las empresas tendrán un sistema de gestión unitario o centralizado, de modo que se garantice la constancia de las quejas, reclamaciones e incidencias presentadas y se facilite el seguimiento de su tramitación.
- Se establecerá un plazo máximo de un mes para resolver quejas, reclamaciones y otras incidencias contractuales.
- El tiempo máximo de espera para el usuario desde la recepción de la llamada en el servicio de atención al cliente no podrá superar un minuto para más del 90 por 100 de las llamadas realizadas al servicio de atención al cliente.
- El horario de atención al cliente se ajustará a las características del servicio prestado. Para los servicios esenciales,

deberá estar disponible 24 horas al día, 365 días al año, para la formulación de incidencias relativas a la continuidad del servicio.

- Las empresas deberán informar a los usuarios de las incidencias contractuales que afecten gravemente a la prestación del servicio o a su continuidad, una vez tengan conocimiento de la misma y sin necesidad de que el usuario la requiera expresamente.
- Las empresas desarrollarán sistemas que midan las mejoras de sus servicios de atención al cliente y tendrán que superar auditorías externas anuales.
- En el futuro, las empresas deberán contar con personal debidamente formado y capacitado para atender las quejas de sus clientes.

Esta regulación se aplicaría a las empresas de los sectores de servicios de suministros de agua, gas y electricidad, servicios de transporte de viajeros, servicios postales, medios audiovisuales de acceso condicional y servicios de comunicaciones electrónicas.

Durante la tramitación parlamentaria, el Partido Popular presentó 28 enmiendas al Proyecto de Ley, de las que destacan los puntos siguientes:

- Ampliar el ámbito de aplicación de la norma incorporando al sector financiero y de seguros.
- Extender la exigencia de la gratuidad de la atención de las quejas, reclamaciones e incidencias a todas las empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que operen.
- En el transcurso de la presentación telefónica de una queja, reclamación o incidencia, el operador deberá solicitar autorización al cliente para informarle de ofertas comerciales de otros productos o servicios de la misma empresa.
- Los servicios de atención al cliente, bajo cualquier formato, deben ser siempre accesibles a las personas con discapaci-

dad, en especial mediante la eliminación de barreras de comunicación que afecten a personas con discapacidad visual y auditiva, poniendo a disposición los medios alternativos que sean precisos.

La finalización anticipada de la legislatura interrumpió la tramitación parlamentaria del proyecto de Ley, que decayó con la disolución de las Cortes.

Las novedades de la actual legislatura

En 2013, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha expresado su compromiso de proceder a la regulación de los servicios de atención al cliente durante esta legislatura. No han trascendido, sin embargo, detalles acerca del contenido concreto o del sentido de dicha regulación, dado que el proyecto se encuentra todavía en una fase preliminar.

La asociación de consumidores FACUA ha declarado que el proyecto recoge algunas mejoras respecto a la iniciativa que no llegó a aprobarse en la legislatura pasada, aunque esta asociación opina que el proyecto "sigue dejando mucho de desear, ya que las garantías se quedan cortas".

Ahora bien, en tanto se dispone del texto de una normativa general relativa a los servicios de atención al consumidor, se van produciendo novedades legislativas puntuales que afectan a sectores concretos o a modalidades específicas de consumo, y que se resumen a continuación.

Servicio de atención telefónica gratuita de las compañías eléctricas

El Real Decreto Ley 13/2012, de 30 de marzo, por el que se transponen directivas en materia de mercados interiores de electrici-

dad y gas y en materia de comunicaciones electrónicas, establecía la obligación de las compañías eléctricas de poner a disposición de sus clientes un servicio de atención telefónica gratuita para atender las reclamaciones.

Varias asociaciones de consumidores afirman que, "un año después algunas de las compañías eléctricas o no han facilitado dichos números gratuitos o de tenerlos son de difícil acceso para los usuarios". Rosa Díez, portavoz del Grupo Parlamentario de UPyD, ha denunciado en una pregunta parlamentaria este hecho.

Regulación de la contratación a distancia, incluidos los contratos de suministro de agua, gas y electricidad

El pasado 19 de abril, el Consejo de Ministros tomaba conocimiento de un anteproyecto de ley que responde a la transposición de una directiva europea relacionada con la atención al consumidor, en este caso la Directiva 2011/83/UE, de 25 de octubre, relativa a los contratos a distancia, incluidos los contratos de suministro de agua, gas y electricidad. El anteproyecto continúa su tramitación por distintos órganos consultivos. Se espera que en los próximos meses, se envíe al Parlamento.

La propuesta de modificación de la Ley General para la Defensa de los Derechos de los Consumidores y Usuarios tendrá efectos sobre todo en los ámbitos del comercio electrónico y la contratación de servicios por vía telefónica.

Destacan básicamente tres líneas temáticas en la Directiva de la Unión Europea, y por consiguiente del proyecto de Ley del Gobierno:

1. La ampliación de los requisitos de información que debe ofrecer el empresario al consumidor acerca de la transacción, así como de la manera de confirmar el acuerdo del consumidor al respecto, con los aspectos siguientes:

- El comerciante deberá aportar información precisa acerca del precio total a pagar por parte del consumidor.
- El consumidor no estará obligado a abonar ningún gasto adicional ni de devolución si no ha sido informado de su existencia previamente a la formalización de la transacción.
- El Gobierno ha decidido optar por la posibilidad que ofrece la Directiva europea de que el consumidor solo quede vinculado una vez que haya firmado la oferta o enviado su acuerdo por escrito, debiendo realizarse dicha confirmación en un soporte duradero, que serán el papel, el fax, el correo electrónico o la comunicación vía sms.

2. El refuerzo de las opciones del consumidor para ejercer el derecho al desestimiento:
   - Se amplía de 7 a 14 días el plazo que tendrán los consumidores para ejercer el derecho de desistimiento desde la adquisición del bien o la formalización del contrato de servicios.
   - El consumidor contará con mayores garantías de que el desistimiento no le supondrá costes excepto los derivados de la devolución por correo de los bienes o la parte proporcional a precios de mercado de los servicios ya consumidos.
   - El ejercicio de este derecho supondrá la resolución automática de cualquier contrato complementario, lo que supone la aplicación al ámbito de las transacciones a distancia de la Directiva 2008/48/CE sobre créditos al consumo.
3. La definición de otros derechos del consumidor, referentes a:
   - La entrega, con un plazo de entrega máximo para los productos contratados de 30 días.

- El coste de los medios de pago, que no podrá ser superior para el consumidor del que tenga para el comerciante.
- La tarifa de la comunicación telefónica entre el consumidor y el comerciante, que no podrá ser superior a la tarifa básica.
- Los pagos adicionales que no figuren en el precio solicitado en principio al consumidor, a los que este no deberá hacer frente.

Resolución alternativa de litigios y resolución de litigios en línea

Existen otras dos Directivas europeas, aprobadas recientemente por el Parlamento Europeo, que afectarán a los servicios de atención al consumidor. Son las referidas, por una parte, a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo y, por otra, a la resolución de litigios en línea en materia de consumo.

La primera establece la obligatoriedad de que cada Estado procure que existan entidades de resolución extrajudicial de los litigios para todos los sectores de actividad comercial, debiendo ofrecer las empresas información suficiente de la existencia de dichas entidades a los consumidores, en el momento de la contratación y a través de los servicios de atención al cliente.

La segunda directiva es de aplicación específica a todas las transacciones vía Internet en que al menos una de las partes esté en la Unión Europea, y supone la creación de una plataforma electrónica que derivará automáticamente las reclamaciones a una entidad de resolución extrajudicial de conflictos, debiendo los comerciantes *online* incluir en su sitio de Internet un enlace directo a dicha plataforma, que estará alojada en el portal "Tu Europa" de la Unión Europea, será de acceso multilingüe y ofrecerá un formulario unificado para la presentación de reclamaciones.

Según un portavoz autorizado, el Ministerio de Sanidad, a través del Instituto Nacional de Consumo, está preparando un reglamento de arbitraje que aproximará a lo que disponen las normas europeas, aunque hasta su aprobación se establecerá un periodo de transición que permita ir adaptando los mecanismos existentes al nuevo marco legal europeo.

Las propuestas de la oposición

El PSOE, por su parte, intentó que se recuperara, para su tramitación, el proyecto de Ley presentado por el anterior Gobierno. Lo hizo a través de una Proposición de Ley de su grupo parlamentario presentada al inicio mismo de la legislatura, pero cuya toma en consideración fue rechazada el 22/06/2012 por la mayoría parlamentaria del PP.

De igual modo, han presentado en el Congreso una Proposición de reforma de la Ley de Enjuiciamiento Civil a fin de permitir acciones colectivas de reclamación de responsabilidad civil de las empresas en los tribunales. Esta reforma evitaría la acumulación de expedientes, como ha sucedido con las reclamaciones de preferentes.

Ante el proceso actual de elaboración de una nueva normativa por parte del Gobierno, el Grupo Socialista parece dispuesto a negociar sus puntos básicos, aunque sus portavoces precisan que lo harán "siempre que ello redunde en beneficio de los consumidores".

Entre los aspectos principales que, para el PSOE, deben seguir presentes en las propuestas que contenga el nuevo proyecto de Ley, se halla el establecimiento de un tiempo limitado para la resolución de las reclamaciones, que los teléfonos de contacto no tengan tarifa adicional, que los contratos definitivos tengan siempre un soporte permanente, aunque se hallan concertado

inicialmente sin este, y que se pueda romper las relaciones contractuales actualmente existentes por el mismo medio en que fueron establecidas.

Los socialistas son conscientes de que muchos de estos puntos básicos que contenía su proyecto de Ley ya están siendo adoptados, de manera puntual, en la legislación. Lo que el PSOE propone es generalizarlos a todos los sectores y todas las modalidades de consumo.

El debate sobre los servicios de la atención al cliente

En los próximos meses, crecerá el debate sobre la regulación de los servicios de atención al cliente. La reforma de la Ley de Consumidores y Usuarios, antes comentada, se centra en las transacciones realizadas a distancia. Actualmente, la mayor parte de las contrataciones de nuevos servicios o muchas compras se realizan por medios telemáticos por lo que todos los sectores se van a ver afectados por estos cambios legislativos.

Distintos sectores están negociando con el Gobierno el margen de rigidez de la transposición de las directivas europeas. Empresas de telecomunicaciones, energéticas, bancos, aseguradoras y de comercio electrónico y televenta son las principales afectadas por los cambios.

Por su lado, las asociaciones de consumidores esperan que se amplíen los ámbitos de aplicación de la actual Ley. También cuentan con que se introduzca un régimen de sanciones y compensaciones en el caso de que las reclamaciones no sean debidamente atendidas por las empresas. Facua, UCE, FUCI y CECU están liderando el diálogo con el Gobierno, directamente o de manera indirecta mediante los medios de comunicación para poner el acento sobre los asuntos que desean introducir en la nueva regulación.

Durante estos meses, se producirán alegaciones de los distintos sectores implicados. El Gobierno recogerá estas reclamaciones, aceptará las que entienda como pertinentes y enviará al Congreso el texto para su tramitación. En ese momento, los partidos políticos centrarán el debate para situarse como los principales defensores de los derechos de consumidores y usuarios.

El ruido mediático alrededor de la reforma de los servicios de atención al cliente crecerá en los próximos meses mientras empresas y asociaciones se posicionan para que la nueva Ley se adecúe lo mejor posible a sus intereses.

ASUNTOS PÚBLICOS Y LEYES

Geopolítica del lobbying. Nuevos escenarios de estrategia y acción

Carmen Muñoz
Gerente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA España

> "Quién controle Europa del Este dominará el Pivote del Mundo, quien controle el Pivote del Mundo dominará la Isla Mundo, quien domine la Isla Mundo dominará el mundo."
>
> Halford Mackinder

En esta frase resumía la esencia geopolítica y de dominio de las naciones. El empeño por el control de Europa del Este, el llamado *heartland*, dio origen a guerras mundiales y a toda clase de movimientos que cambiaron para siempre nuestra historia y valores. Hoy el *heartland* se desplaza hacia Asia. Si tuviéramos que trasladar esta idea al ámbito de la decisión política y del *lobbying* en España, podríamos decir que el *heartland* ha sido en estos últimos años el poder Ejecutivo. Aquellas empresas que jugaban a un *lobby* ambicioso y definitivo dirigían sus esfuerzos predominantemente hacia el Ejecutivo, hacia el Gobierno de la Nación (actual o potencial). Pero al igual que Europa del Este, el poder Ejecutivo verá alterado su *statu quo*.

Los centros de decisión política se desplazan; las estrategias y acciones de *lobbying* cambian. ¿Por qué? ¿Hacia dónde? Este

artículo es una mera aproximación a lo que podríamos denominar geopolítica del *lobbying* o, por así decir, al análisis del centro predominante de decisión política y de las variables que intervienen en su desplazamiento, por las que muchos ya estamos trabajando en la nueva gestión de la influencia, la que llegará en el escenario posterior a eso que llamamos crisis, cuando la nueva realidad se haya licuado del todo y nos hayamos acostumbrado al fin a vivir así, en la incertidumbre..., líquidos, casi gaseosos. Decía Gramsci que "la crisis consiste precisamente en el hecho de que lo antiguo fenece y lo nuevo no puede nacer; en este interregno aparece una gran variedad de síntomas mórbidos". Este interregno, largo, cruel y pesado, trae movimientos hacia una nueva gestión de la influencia.

Los diputados —qué decir de los senadores— se quejan de que las empresas, especialmente las grandes, dedican muchos esfuerzos de *lobby* en el Gobierno y apenas nada, casi residual, en el Parlamento. Lo cierto es que, especialmente en un contexto de mayoría absoluta y bipartidismo claro, no extraña que, de toda la cadena de valor de la decisión política, los esfuerzos se hayan dirigido sobre todo al Poder Ejecutivo y, si acaso, al primer partido de la oposición. Eso a pesar de la asunción de que el 80% de la legislación que se implementará en nuestro ordenamiento jurídico procede de la Unión Europea, por desgastada que esté.

¿En qué consistirá la gestión de la influencia en los próximos años? La influencia seguirá versando sobre notabilidad, notoriedad y representatividad, sobre relaciones, sobre marcos y discurso pero se altera el tempo, el hacia quién y el cómo. Sin interés alguno por ser exhaustiva, aunque partiendo de un concepto profesionalizado del *lobbying*, estas son solo algunas ideas para abrir debate.

En los próximos años asistiremos con mucha probabilidad a un incremento generalizado de la complejidad y de la regulación que trate de ordenar la licuación a la que nos estamos viendo

sometidos como instituciones y sociedad. En términos de estrategia y acción de *lobbying* responsable, eso se traducirá, entre otros, en las siguientes opciones.

Viraje hacia el Legislativo

Desplazamiento del esfuerzo de *lobbying* desde el Ejecutivo al Legislativo. Avanzamos hacia un ciclo de mayorías simples; la mayoría absoluta tardará en regresar a nosotros. Avanzamos —regresamos— hacia una democracia, en el mejor de los casos, negociada, donde la geometría variable será un atributo más, con peso creciente. Eso amplía el margen de influencia de las empresas en el trámite parlamentario, le devuelve a este un protagonismo que la mayoría absoluta eclipsa, y ralentiza el proceso de toma de decisión.

Parlamentos líquidos, ideológicamente informes

Pérdida de fuelle del bipartidismo en el Parlamento. Hacia parlamentos líquidos, informes ideológicamente hablando. Avanzamos —regresamos— hacia un *lobbying* de las minorías, muchas de las cuales —asumamos— serán populistas y anti-sistema. El esfuerzo de las empresas que quieran influir en la decisión política tendrá un doble foco: de un lado, de estabilidad, buscando el consenso de los grandes partidos para el impulso de sus intereses; de otro lado, de acercamiento al procomún, haciendo un guiño a los grupos minoritarios, volátiles, más cercanos al *lobbying*-ciudadano.

Dice Juan Freire y Antonio Gutiérrez-Rubí en *Manifiesto Crowd* que los "Estados y mercados son soluciones incompletas; el procomún es esencial para que la gobernanza de un mundo complejo sea viable". La clave estará en quien representará al

procomún y si esa representación será también parlamentaria o solo urbana, de calle.

Auge del lobbying-ciudadano

El ciudadano medio tiene su pirámide de Maslow por peteneras. Las masas están perdidas, inermes, asustadas y cansadas. La clave será si, finalmente, se empodera la multitud (y su sabiduría) y es capaz de arrastrar a la masa. El ciudadano desconfiado como perro apaleado solo se fiará de un igual, de un liderazgo de calle.

En estos años hemos asistido al final de la política de pancarta. Ya no cuenta si eres capaz de movilizar a un grupo amplio frente a las puertas del Congreso o colapsar una vía principal de la ciudad; no importa si eres capaz de reunir un millón de firmas en torno a una misma causa. Es tal la infoxicación imperante que el millón de firmas sustituye a otro millón de firmas, las causas se amontonan y las manifestaciones no pasan el filtro de lo noticiable. No hablo de la indiferencia política a la pancarta, hablo de la indiferencia ciudadana a la pancarta.

La alternativa a esto surgirá del proceso de revisión al que se está sometiendo la multitud (*crowd*). Probablemente su acción se termine dirigiendo a las entrañas del sistema. Saben que el ruido se pierde en el ruido, genera entropías hasta ahora controladas por el sistema y que las masas no resisten en el medio plazo. La política estatal también lo sabía, por cierto. Una nueva versión del *laissez faire, laissez passer*.

Si dan con la tecla, la multitud será referencia del *grass-roots* ¿3.0? para las empresas porque se atreverán donde estas no. "Las multitudes son capaces de innovar y transformar la sociedad de un modo efectivo", señala el *Manifiesto Crowd*. Si lo logran, el *lobbying* corporativo tendrá que estar muy atento, porque surgirán técnicas y modos nuevos.

Crowd-lobbying (alianzas)

Muy ligado al *lobbying*-ciudadano y a la intervención de ese 95% de PYMEs que conforman el tejido empresarial español. La política de alianzas gana terreno en el nuevo escenario pero lo hace conforme a los nuevos códigos que emanan de lo que en el ámbito corporativo hemos llamado coopetición. En un entorno crecientemente *crowd*, el *lobbying* no será capaz de escapar a esa forma dispersa y viscosa de hacer negocios, relaciones, política y pensamiento.

El *crowd-lobbying* tendrá por objeto crecer en representatividad y lo hará con los mecanismos de lo virtual y un enfoque pragmático de la realidad y sus posibilidades. Lo *crowd* hace grande lo pequeño. El *stakeholder* que nace de lo *crowd* es el lugar al que dirigirse si se quiere tener un control verdadero de la infraestructura de relación de las grandes empresas. Por tanto, un modelo de referencia, de aprendizaje y un potencial aliado. ¿Extraños compañeros de cama? Nuevamente, sí.

Una oficina en Bruselas para estar más cerca de... Alemania

La Unión Europea está sometida también a un proceso de relectura que no sabemos muy bien hacia dónde nos conducirá. Sea como sea, de los 27 países que conforman hoy la Unión Europea, habrá en los próximos años también uno o dos que lidere la política europea por vía de los hechos consumados. Bien por PIB o bien por capacidad de influencia en los círculos internacionales de influencia.

El *lobbying* en la Unión Europea por parte de las empresas españolas es aún tímido y está poco generalizado. La presencia en Bruselas será en los próximos años un camino necesario para aquellas empresas que por fin comprendan que uniendo intereses

tienen un margen de influencia en ese 80% de política europea que años después se transpondrá a nuestro ordenamiento. Pero también será un campo base para aquellas empresas que quieran influir en el otro magma de decisión, el de los países que lideren la Unión. Caben aquí países y gobiernos como el alemán o instituciones internacionales, desde el Fondo Monetario Internacional a los distintos "G". Comprender la política de consenso de élite será clave.

Auge del lobbying económico

En línea con lo anterior, pero con una derivada distinta está el auge del *lobbying* económico. En ese divorcio anunciado por autores como Bauman entre poder y política, es la economía la que se ha ido haciendo con el poder y le ha echado un cable —raro, eso sí, pero un cable al fin y al cabo— a la política. Pero nada es gratis. Lo ha hecho, por poner un ejemplo legítimo, desde la colaboración público-privada, lo que facilita que los estados sigan suministrando servicios públicos y, de seguir así, ancla la toma de decisión de las administraciones públicas, menos autónomas y más vacías que nunca, hasta casi la oquedad.

En ese escenario, el ideal corporativo pasará por ser uno de los fieles colaboradores públicos-privados. Es una relectura del caballo de troya que como técnica de *lobbying* tan buenos resultados ha dado siempre. No es el fin de la política; a la geopolítica le ha sucedido la geoeconomía, a la política le sucederá la politiconomía.

"Los Estados-nación sufren la presencia conflictiva, pendenciera y agresiva de algunos súbditos pugnaces y competitivos, entidades que eluden la aplicación del principio hasta ahora vinculante del *cuius regio, eius potestas, lex et religio* ("el que gobierna tiene el poder, hace las leyes y elige la religión"), y muy

a menudo desoyen o socavan y deterioran a hurtadillas los objetos de dicho principio". Bauman hacía una lectura crítica de este movimiento. Vaciar los estados, a través de subsidiaridades y externalizaciones, es un desastre desde el punto de vista ciudadano pero una oportunidad desde el punto de vista del *lobbying* (corporativo y, sirva la paradoja, ciudadano).

Foco en el non-issue

Una tarea prioritaria de los profesionales de los asuntos públicos es la anticipación: cuanto antes se empiece en la labor de influencia, más posibilidades se tiene de éxito y mejor posicionado se está. La anticipación gana puntos en el nuevo escenario. Por todo lo visto, avanzamos hacia un entorno crecientemente competitivo desde el punto de vista del número de actores que harán *lobby*: más, mejor asesorados, más profesionalizados. ¿La diferenciación? En parte descansará en la creación/anticipación de necesidades, que eufemísticamente podríamos denominar "soluciones", y en no ser parte del ruido.

Es el momento de alianzas con *think-tanks* que de verdad ayuden a la creación (política ficción) y no solo a la contestación de políticas (qué argumentos jurídicos y económicos hace de tal medida la adecuada, cuáles otros demuestran que tal otra es inadecuada), es el momento del trabajo propositivo y creativo, en contra del corto plazo, y previo a la movilización de los actores afectados por la medida. Esa movilización se multiplicará en los próximos cinco años. Trabajemos antes de que el Parlamento muera de éxito. La verdadera estrategia estará en el *non-issue*.

Arbitraje y reputación

Màrius Miró
Abogado de ROCA JUNYENT

Luis Miguel Peña
Director Senior de Comunicación y Litigios en LLORENTE & CUENCA
España

Introducción

Muchas veces, en el momento de concluir un contrato, constituir una sociedad o realizar una operación cualquiera, no se tiene en cuenta un aspecto fundamental: ¿cómo se resolverán los conflictos que acaso puedan surgir? Esta es una pregunta que hay que plantearse siempre y seriamente pero, a menudo, se percibe un gran desconocimiento sobre la existencia de la posibilidad de los pactos (con la excepción de los contratos internacionales).

En efecto, en muchas relaciones, no pocas de las divergencias que surgen pueden ser resueltas mejor en sistemas diferentes al juicio puro y duro ante la Jurisdicción de los tribunales de justicia ordinarios. Uno de estos sistemas es el arbitraje, generalmente más propicio que aquel.

Las características de este sistema, como alternativa a la jurisdicción ordinaria, no solo presentan claras ventajas desde el punto de vista jurídico, sino que resultan especialmente re-

levantes para la correcta gestión de la reputación de las partes en contienda.

Partiendo de la reputación como función de la notoriedad (conocimiento) y notabilidad (valoración) que cada *stakeholder* posee sobre la compañía o persona, cualquier conflicto judicial plantea un escenario en el que aumenta la visibilidad de las partes y se pone a prueba la consistencia de su valoración actual. Tanto el desarrollo como el resultado de la disputa influirán en la reputación de las partes.

Sin olvidar que nos movemos en el marco de un conflicto, el arbitraje ofrece perspectivas diferentes y realmente interesantes para las compañías o personas que protagonizan la disputa, tanto en el ámbito de la gestión de riesgos (asociados al proceso o a su desenlace) como en la mejor planificación de las eventuales oportunidades que surjan como consecuencia de su resolución.

Entre las características del arbitraje que se detallan y explican a lo largo del documento hay tres especialmente relevantes (por la diferencia que presentan respecto a un proceso judicial ordinario) para la gestión de la reputación de las partes: la rapidez, la capacidad técnica especializada de los árbitros y la posibilidad de prever los hitos y plazos.

Para profundizar y desarrollar esta cuestión proponemos dedicar un tiempo a explicar en qué consiste el arbitraje, sus características, ventajas y desventajas, y en qué relaciones o situaciones es más aconsejable, empezando por su regulación legal.

La regulación

El arbitraje se trata de una solución muy fomentada por todas las instituciones internacionales como mecanismo idóneo para favorecer el comercio y las transacciones económicas de todo tipo. El primer gran tiro de salida lo dio la propia ONU con la

Convención de New York de 1.958, ratificada por 178 estados (todos los existentes con las pocas excepciones de pequeños estados de regímenes políticos peculiares); la Convención proclama el arbitraje como sistema especialmente adecuado para la solución de las controversias comerciales internacionales y por ello favorecedor del tráfico económico. Su contenido consiste en esencia en regular la plena obligatoriedad y ejecutoriedad de un arbitraje seguido en un Estado —el declarado competente por la propia Convención— en todos los demás Estados firmantes. También hace lustros la ONU promulgó una Ley Modelo, conocida como UNCITRAL o CDNUMI —según sean las siglas en inglés o en francés— a fin de orientar y animar a los Estados miembros a promulgar leyes iguales o análogas claramente favorecedoras de el arbitraje. También la UE ha dictado diversas directivas y disposiciones para el fomento y difusión de esta institución; en este ámbito debe citarse sobre todo el Convenio de Ginebra de 1961 que desarrolla para Europa la Convención de NY de 1958 respecto al arbitraje comercial en sentido aún más fortalecedor del mismo.

España se puso al día mediante la Ley 60/2003 (reformada por la Ley 11/2011) que sigue claramente la citada Ley Modelo UNCITRAL. Ha ratificado los dos tratados internacionales recién citados y suscrito también numerosos tratados bilaterales sobre la eficacia de los arbitrajes entre los respectivos Estados firmantes.

¿En qué consiste el arbitraje?

El arbitraje es el procedimiento, pactado por las partes, en el que la discordia que tengan entre ellas es resuelta por la decisión de una o varias personas no perteneciente a los órganos judiciales, mediante una resolución llamada "Laudo" y que les resulta

igualmente obligatoria. Esta es ejecutable y tiene igual fuerza que una sentencia de la jurisdicción ordinaria.

Arbitraje ad hoc y arbitraje institucional

Para el sometimiento al arbitraje hay dos sistemas principales. El menos común, llamado ad hoc, es aquel en el que las partes se reservan la designación de árbitros y la fijación de todos los puntos que antes hemos mencionado. Si, desatada la discordia, no se ponen de acuerdo en alguno de ellos, es decidido y completado por la jurisdicción ordinaria.

A nuestro entender ofrece más ventajas el otro sistema, conocido como arbitraje Institucional. En él, las partes encomiendan, en todo o en parte, y en la medida que quieran, la gestión del arbitraje a una institución arbitral. Es importante que se trate de una institución arbitral seria, como son en España las que dependen de las cámaras de comercio y/o de los colegios profesionales, especialmente, por su mayor experiencia y antigüedad en la materia, de los colegios de abogados. Estas instituciones no son las que resuelven el arbitraje ni dictan el Laudo, solo (i) lo administran o gestionan, y tienen (ii) experimentados y estudiados reglamentos cuyas normas suplen aquellos puntos del procedimiento que no hayan pactado las partes, (iii) como un elenco, generalmente no cerrado, y/o un conocimiento profundo de los profesionales más idóneos para ser árbitro en cada situación y según la problemática planteada. Hablaremos de ello a continuación.

Administrar o gestionar un arbitraje consiste en recibir la petición de la parte que desea el inicio del arbitraje —normalmente mediante una sencilla instancia cuyo modelo se halla en su propia web— y notificarla a la otra parte; intentar que ambas lleguen a un acuerdo acerca de la persona del árbitro (o personas, si son

más de dos); si no se produce el acuerdo, nombrar un árbitro con la experiencia necesaria y conocimientos en la materia tratada y cuya honestidad, independencia y neutralidad se comprobada; y por fin, en muchos casos, asistir en funciones de secretaría a las partes y al árbitro. Desde el nombramiento del árbitro (o árbitros), este rige el procedimiento, siempre de conformidad a lo pactado por las partes, y dicta libremente su resolución.

Ventajas del arbitraje

A continuación resumimos algunas de las características propias del arbitraje que suponen una ventaja para las partes en conflicto, tanto desde el punto de vista legal como desde la óptica de la gestión de su reputación.

El juicio que necesitan: tal y como lo necesitan y quieren las partes.

Hemos definido el arbitraje como un procedimiento con igual fuerza que un juicio ordinario pero pactado por las partes. Esta es la primera característica y ventaja a resaltar. En efecto, la expresión "pactado por las partes" tiene una doble vertiente y consideración.

En primer lugar, indica que requiere el acuerdo de las partes para poder llevarse a cabo: las partes deben acordarlo, pactando que se diriman por él una, varias o todas las cuestiones que surjan entre ellas de uno o varios contratos o relaciones jurídicas. Este acuerdo suele incluirse —es muy aconsejable hacerlo— en el propio contrato con el que inician su relación o en los estatutos de la sociedad que constituyen; y es muy aconsejable porque, si bien es posible acordar someterse a él después, surgido ya el

conflicto, resulta mucho más difícil cualquier acuerdo, incluso el acuerdo acerca de cómo se resuelve el desacuerdo existente.

Este pacto arbitral impide el conocimiento de las disputas contenidas en él por parte de los tribunales y es vinculante para las partes que deben acudir forzosamente al arbitraje pactado. A los tribunales les queda reservado el papel de auxilio a los árbitros en la realización de pruebas y demás extremos que requiera el proceso, y la ejecución de su decisión final (Laudo) con igual valor y vigor que una sentencia.

Pero, en segundo lugar, "pactado por las partes" expresa algo que constituye una indudable ventaja y la esencia del arbitraje. Expresa que las partes son dueñas de su propio juicio y pueden decidir cómo lo quieren. En efecto, es esencial a él la soberanía de las partes sobre el procedimiento, el plazo, el árbitro y los demás particulares del mismo. Son pues las partes, los propios implicados en el problema, quienes deciden (i) lo principal: quién les ha de juzgar, y/o qué características, experiencia, especialidad debe tener; pero también (ii) los actos, trámites, alegaciones y pruebas que conformarán el procedimiento; (iii) el idioma y lugar; (iv) cómo se impondrán las costas, y (v) por último —también cuestión esencial— cuánto durará: fijan su duración y hasta el día preciso en que finalizará, es decir, el día preciso en que el árbitro inexcusablemente debe dictar el Laudo, lo cual es imposible, incluso de prever, en los tribunales ordinarios.

No hace falta resaltar cuán útil es conocer y dominar la duración de un juicio, del que en muchos casos dependen planes de negocio, la marcha de la sociedad, previsiones empresariales diversas, etc. Todo lo anterior permite que, a diferencia de la jurisdicción ordinaria, la resolución del conflicto se produzca en los plazos, por las personas y en las condiciones que las partes convengan.

A la hora de gestionar la comunicación del proceso, la posibilidad de acordar determinadas reglas de juego, como los plazos o los árbitros, genera una ventaja clara: poder planificar y prever los escenarios de desarrollo y resolución con mayor nivel de detalle que en los procedimientos ordinarios. Adicionalmente, el hecho de que el arbitraje comience con un primer "acuerdo entre las partes" (aunque sea en cuestiones instrumentales) ya otorga al proceso un estilo de menor confrontación y agresividad que las acciones judiciales a instancia de parte. Este punto de partida repercute directamente en el eventual "juicio paralelo" que la opinión pública pueda emprender, que normalmente se produce en un escenario de mayor equilibrio y con argumentos de mayor carácter técnico, debido al propio estilo de argumentación de este sistema.

La rapidez

Aún dependiendo de lo pactado por las partes y de la complejidad de la materia —a veces las partes deben acordar prórrogas al plazo inicialmente establecido por razón de la cantidad y duración que requieren las alegaciones o pruebas pedidas por ellas mismas en el procedimiento—, las principales estadísticas evidencian una duración media de los arbitrajes de entre 4 a 8 meses (la Ley establece un máximo de seis meses desde la contestación a la demanda, prorrogables motivadamente por el árbitro por otros dos meses).

La duración de un juicio ordinario varía mucho según territorios y juzgados, pero puede calcularse, promediando, entre uno y dos años solo en primera instancia; luego, nuevamente entre un año o dos en la apelación ante la Audiencia Provincial, que en temas de importancia casi siempre se produce. En algunos casos y por razones tasadas, cabe aún recurso ante el Tribunal

Supremo, que suele tardar también entre uno y dos años para su admisión a trámite y, si se admite, otros tres aproximadamente para la sentencia.

La certeza en los plazos de resolución

Esta característica es una ventaja clara del arbitraje sobre el procedimiento ordinario. Ciertamente lo que más interesará a cada parte es que se le dé la razón. Pero, con ella o sin ella, no es despreciable conocer con certeza cuándo se sabrá el resultado a efectos de planificación empresarial, planes estratégicos, acometimiento de otras inversiones, obras o contratos, búsqueda de remedios, etc.

El efecto de este punto, unido al anterior, provoca una clara ventaja respecto al proceso judicial ordinario. Está comprobado que un contencioso de cualquier tipo implica un periodo de riesgo especial, asociado tanto a su desenlace como al propio desarrollo. Al conseguir que una disputa se resuelva por la vía del arbitraje en un plazo de tiempo menor (y conocido) los protagonistas limitan su exposición pública y pueden eliminar en poco tiempo este asunto de la agenda de relación con sus *stakeholders*.

Experiencia, profesionalidad y/o especialización

En toda actividad humana es fundamenal la persona en concreto que la realiza e importante sus cualidades. Por ello, señalaremos de entrada que no hay buena decisión de cualquier conflicto sin un buen decisor (sea árbitro, juez, etc.).

Pues bien, sin duda el árbitro o árbitros nombrados serán expertos en la materia objeto del arbitraje, y desde luego es rotundamente aconsejable que las partes no prescindan de esta exigencia en el momento de designarlos. Deben ser expertos en

la materia en el más preciso sentido del término experto; es decir, que han experimentado ellos la materia objeto de controversia de modo abundante, que la han vivido y, lo que a mi entender es más importante, desde distintos puntos de vista. En efecto, habrán hecho muchos contratos en el ámbito en cuestión, habrán padecido y experimentado con el cliente —la empresa o profesional del ramo— las dificultades y recovecos propios del negocio sobre el que deben pronunciarse, conocen los hábitos y costumbres del mismo, los incumplimientos más frecuentes y las maneras más comunes de disimularlos; las dificultades para probar determinados aspectos, y por tanto qué rastros o huellas son más decisivos para entender realmente producido (probado) algo.

Acaso pueda decirse que no tienen tanta experiencia en juzgar, únicamente juzgar, como el juez profesional; pero en cambio no puede negarse que, además de tener experiencia en juzgar en arbitrajes o haber actuado en mil juicios, han tenido que interpretar todos los papeles de la obra, guionista, actor, tramoyista y hasta público, por lo que tienen en la materia en cuestión un conocimiento más profundo y extenso sobre cuanto conlleva de verdad en la práctica, y de la importancia y trascendencia real de determinados aspectos.

Aunque la labor de los jueces, especialmente de lo mercantil, es habitualmente intachable en términos técnicos, la experiencia nos confirma que la preparación específica de los árbitros para la cuestión en disputa, provoca evidentes ventajas para la gestión de la comunicación. Además de aportar la experiencia empresarial o técnica a la interpretación legal del contencioso, la especialización del árbitro permite a las partes centrar la discusión en el fondo de la cuestión, siendo menos relevante el propio manejo de las alternativas procesales que en otros procedimientos ordinarios.

Este punto se ha evidenciado desde la entrada en vigor el23 de diciembre de 2010 de la reforma del Código Penal de 22.06.10 (L.O. 5/2010) , con la responsabilidad penal de las personas jurídicas, que ha provocado que múltiples casos de compleja definición técnico-empresarial se hayan juzgado por Tribunales de lo Penal con escasa o nula experiencia en cuestiones mercantiles complejas.

Personalización y dedicación. Inmediatez

No cabe duda de que el modo en que se desarrolla el procedimiento arbitral permite y hasta impone al árbitro una dedicación que no puede darse en la jurisdicción ordinaria. La mayoría de reglamentos y normas debuenas prácticas de las diversas instituciones arbitrales y/o las principales asociaciones profesionales internacionales recogen la obligación de disponer y dedicar el tiempo suficiente para su completa atención, a lo que deben comprometerse por escrito bajo su responsabilidad.

Dedicación a la que cabe añadir la nota de proximidad tanto respecto a las partes como a los testigos, peritos y demás intervinientes, en diálogos, más que interrogatorios, abiertos y profundos, sin los corsés o prisas de los juicios, lo que posibilita llegar más al fondo de lo realmente sucedido.

La flexibilidad del procedimiento, la holgura con la que se admiten, practican y llevan a cabo las pruebas, el modo más flexible y hasta cordial con el que se realizan los interrogatorios en especial de las partes, supone en la práctica una inmersión del árbitro o árbitros en la problemática planteada y en todos sus detalles que suele ser muy superior a la que suele alcanzarse en un tribunal ordinario de justicia.

La flexibilidad del procedimiento

Acabamos de mencionar la flexibilidad del procedimiento, y vale la pena entretenerse en este punto, porque efectivamente constituye una gran ventaja del arbitraje. No solo en el sentido de que puede ser —y es— pactado por las partes, sino sobre todo por la ausencia de determinadas constricciones legales que tiene el procedimiento ordinario el arbitraje puede ser conducido con mucha mayor flexibilidad que un procedimiento ante la jurisdicción ordinaria.

Esta nota alcanza diversos puntos de no pequeña importancia. Desde cuestiones prácticas como el lugar y el idioma, por ejemplo, hasta cuestiones procedimentales de carácter más sustantivo (alegaciones, flexibilidad en las peticiones), pasando por la facilidad y agilidad en la entrega de escritos y documentos y comunicaciones entre las partes y el tribunal (cada día más *online*).

También la posibilidad de desplazamiento del árbitro o árbitros para practicar determinadas pruebas (examen de edificios, máquinas, objeto, o interrogatorios de partes y testigos).

El carácter más amistoso que presenta. Las relaciones duraderas o prolongadas

Esta característica genera una ventaja que está en el centro de las razones por las que una compañía o un individuo dedican esfuerzos a cuidar la relación con sus públicos de interés: proteger la interacción (comercial, laboral, social o del tipo que sea) a largo plazo y resolver las diferencias con el menor perjuicio para el relacionamiento futuro. La comunicación de una disputa en tono amistoso favorece tanto la relación a futuro con la otra parte en contienda como su efecto sobre otros *stakeholders* con similares posiciones o intereses respecto a la compañía, que verán

esta forma de resolver las dificultades como un motivo adicional de confianza si se gestiona correctamente.

El arbitraje siempre es visto por los interesados, y el público en general, como un procedimiento mucho más amistoso que el juicio ordinario, y ciertamente así lo perciben y sienten, y en verdad lo es.

Primero, porque evidencia que las partes han llegado a un acuerdo para resolver sus diferencias y, con ello, que estas no son radicales; es un "juicio de común acuerdo" seguido con y por el consentimiento de ambas; no es un juicio de una contra otra.

Y segundo, porque es muy raro que en el arbitraje aparezca la hostilidad verbal y hasta personal que, desgraciadamente, no es infrecuente en un juicio ordinario. Evidentemente cada parte defiende el fondo del asunto con el mismo ímpetu y ahínco, pero en el desarrollo del arbitraje las partes y sus defensores suelen comportarse con menor agresividad y más elegancia. Acaso por lo que acabamos de decir, al tratarse de un "juicio acordado entre ambas partes", contribuya a ello, pero en todo caso es una realidad psicológica y sociológica:

- Que el arbitraje o no indispone o indispone mucho menos a las partes entre sí.
- Que la posición de ambas, incluso aquella a quien no se le da la razón, es siempre más airosa: no ha habido un juicio de uno contra otro, ha habido un sistema aceptado de común acuerdo para que un tercero resuelva una diferencia.

Esta circunstancia es particularmente importante en aquellas relaciones jurídicas de larga duración en las que los implicados deberán seguirse relacionando durante la sustanciación del conflicto y aún con posteridad a él, o entre operadores que desean seguir colaborando. Desde un proveedor que no quiere perder al cliente (o al revés) a pesar de un desacuerdo puntual, hasta las relaciones —patrimoniales— de familia o sucesorias, pasando

por conflictos entre socios o en el seno de sociedades, contratos de franquicia, distribución o agencia, de ejecución de obras, etc. Contratos y relaciones todas ellas en las que las partes quieren o deberán (socios, promotor-constructor, empresa-distribuidor, etc.) continuar colaborando hasta la finalización del contrato. El carácter (más) amistoso del arbitraje es en esto, como hemos dicho antes, esencial.

El (mucho) mayor grado de cumplimiento voluntario de las resoluciones

La estadística es abrumadoramente favorable en este campo al arbitraje. La mayoría de las decisiones arbitrales, aproximadamente el 80%, se cumplen voluntariamente, mientras que en las sentencias judiciales el porcentaje viene a suponer exactamente el contrario: entre el 70 y 80% deben ser ejecutadas judicialmente suponiendo en la práctica un nuevo proceso de meses.

Confidencialidad

La ley impone el deber de confidencialidad de todo arbitraje. Las instituciones, árbitros y demás intervinientes (peritos, testigos) lo guardan escrupulosamente. Por ello, tampoco los Laudos pueden ser publicados excepto acuerdo entre las partes.

Otra cosa obviamente es lo que quieran hacer estas fuera de él. Las partes pueden publicitar la existencia de un arbitraje entre ellas o por una de ellas, su inicio, su final. En cualquier caso, en cuanto a la gestión de la comunicación será una decisión más sencilla que en un proceso ordinario, ya que en estos se producen filtraciones parciales y descontextualizadas con relativa frecuencia, que no ayudan a ninguna de las partes ni a la sala y que solo provocan ruido ambiental. En los procesos

de arbitraje, en caso de producirse filtraciones o de que se conozcan detalles del proceso, lo serán siempre de aspectos más técnicos y de fondo que simplemente detallarán la versión de cada parte, facilitando así su comprensión e interpretación por parte del público interesado.

Pero no puede negarse que la discreción en la discordia, la seguridad de que no trascenderá al público, muchas veces es una ventaja para los contendientes. Permite por ejemplo que no se sepa que en una sociedad hay graves discrepancias entre socios, con impugnación de acuerdos del consejo o la junta, lo que puede perjudicar a todos al dañar la imagen de la sociedad o sobre su buena marcha. Asimismo, puede ser muy conveniente en cuestiones sucesorias, o económico-familiares, en las que a ningún miembro de la familia le interesa que se sepa públicamente las disensiones que "se están lavando en casa".

Acerca del coste económico

Esta es una cuestión debatida, por cuya razón no titulamos el apartado de modo afirmativo como en los casos anteriores. ¿Es un arbitraje más barato o más caro que la jurisdicción ordinaria? Ahora que han entrado en vigor las tasas judiciales, desde el 1º de diciembre de 2012, entonces la respuesta sin duda es que, si el arbitraje no es más barato, sin duda no será más caro, contando solo el coste efectivo a pagar por los diversos conceptos en la jurisdicción ordinaria y en la instancia arbitral.

Hay además otras consideraciones a hacer. En efecto, en primer lugar, en el arbitraje existen unos gastos y honorarios que no existían hasta ahora en la jurisdicción ordinaria: los gastos de administración, en el supuesto de un "arbitraje institucional" y, en todos los casos, los honorarios del árbitro o árbitros, que deben pagarse de entrada como provisión de fondos. De

ello resultaba evidente que, en su inicio, el arbitraje supone un costo adicional, lo que ahora las tasas vendrán a compensar, en ocasiones con creces. Pero ningún asunto, ni arbitral ni judicial, se acaba en el inicio. Existen además distintos intervinientes en uno y otro procedimiento. Todo ello exige —por otro lado como todo en la vida— una visión de conjunto y total. Es preciso pues tener en cuenta todos los profesionales intervinientes en cada caso y todas las instancias, vicisitudes y duración que en cada uno concurren. Solo después, podrá considerarse la cuestión de los gastos y cargas económicas y su comparación en una u otra vía.

Por tanto la comparación con el juicio ordinario debe hacerse teniendo en cuenta la intervención en este de otros profesionales (como los Procuradores), y la existencia de sucesivas jurisdicciones (Audiencia Provincial, Tribunal Supremo, recursos intermedios, ejecución de sentencia), con el devengo que esto supone de nuevos e importantes honorarios de abogados y procuradores.

Nótese que hasta ahora estamos hablando solo de los costos del procedimiento estricto. No hemos contado con algo empresarialmente decisivo: el costo intangible pero empresarialmente decisivo, personal, financiero o empresarial, que conlleva el alargamiento del asunto con la incógnita de su resultado y la paralización en muchas actividades a emprender que esto puede implicar.

Como ya hemos expuesto, si se calculara este coste en términos de daño o riesgo reputacional, claramente presentaría ventajas a priori, asociadas al menor tiempo, mayor previsibilidad y mejor especialización técnica.

Inconvenientes

En el otro lado de la balanza deben considerarse obviamente los inconvenientes. Señalaremos tres de carácter objetivo o sistémico

y desmentiremos un bulo que es considerado a menudo como un inconveniente más.

Menores garantías

El arbitraje, como vamos viendo, tiene una única instancia, no hay apelación contra él. Solo cabe una acción de nulidad por razones excepciones (haberse apartado de lo pactado por las partes o de los reglamentos institucionales; que se haya causado indefensión o gravísimas infracciones de derecho que ciertamente no suelen producirse). Esto que hemos destacado a la vez como una ventaja debido a su rapidez, tiene su contrapartida: la no revisibilidad por un Tribunal Superior. Por tanto en caso de que los árbitros no estén acertados en su decisión, no hay revisión posible de la misma (aunque es claro que el acierto o desacierto de los árbitros, para cada parte dependerá de que le hayan dado la razón o no: el juicio sobre la decisión del árbitro pecará a menudo de un gran subjetivismo).

Por esto es decisiva la elección del árbitro o institución que debe nombrarlo y, a efectos de gestión de la reputación, este será un elemento de comunicación que no existe en los procedimientos ordinarios, donde la identidad del juez o del tribunal, con carácter general, resulta plenamente inocua para el propio proceso.

Ausencia de autoridad en la conducción del proceso

Los árbitros por sí mismos no tienen autoridad para obtener determinadas pruebas si quien debe proveerlas no colabora voluntariamente. No puede hacer comparecer por la fuerza a testigos, ni pueden compeler ellos solos a terceros cualesquiera, notarios, instituciones públicas o administraciones en general a remitirles

por ejemplo certificaciones, testimonios o documentación que acaso haya solicitado como prueba una parte. El Tribunal Arbitral podrá dirigirse por escrito a unos y otros, ya directamente, o por medio de la institución administradora del arbitraje, pero unos y otros, deberán comparecer voluntariamente. La parte proponente de la prueba es quien más deberá cuidar de que se atienda el requerimiento de los árbitros.

Es verdad que se puede solicitar el auxilio judicial, pero este suele enlentecer mucho el procedimiento, obligando a las partes a acordar prórrogas.

De este inconveniente, por otro lado, no está exenta la jurisdicción ordinaria, reacia a suspender juicios o aplazar su decisión (trámite de diligencias finales) por una falta de prueba, y aún con desventaja respecto al arbitraje pues se halla sometida en todo a plazos perentorios, y sin posibilidad de que las partes le acuerden prórrogas.

El temor a la componenda

Una leyenda negra sostiene que en el arbitraje se propende mucho más a la componenda, a no dar la razón del todo a ninguna de las partes o a que ninguna quede del todo descontenta, que en la jurisdicción ordinaria.

La experiencia nos invita a no creer. No creemos en ella, pues no está basada en estadísticas objetivas ni en nuestra experiencia profesional.

Cuando el árbitro ha sido nombrado de común acuerdo por las dos partes directamente, al margen de cualquier institución, hay quien piensa que este tendrá un inconsciente sentimiento de agradecimiento por la confianza depositada, que le generará una especial comprensión hacia los puntos de vista de ambas partes y, por parte de los peor pensados, que temerá no volver a

ser nombrado de consenso en caso de un Laudo rotundo a favor de una de las partes. No creemos que estadísticamente sea verdad, pero en todo caso, no tiene razón de ser cuando el árbitro ha sido nombrado por una institución.

Lo que acaso puede suceder es que en el arbitraje no suele existir el fenómeno de los llamados juicios instrumentales: aquellos que son interpuestos bien para alargar la solución, que se teme perjudicial, bien para conseguir mientras tanto otras finalidades (forzar una transacción, obtener determinadas ventajas colaterales). Acaso sí puede suceder que las discordias que se someten al arbitraje son en sí mismas más equilibradas y las posturas más frecuentemente equitativas, por lo que el resultado sea más equilibrado.

¿Cuándo es más recomendable acudir al arbitraje? Especial referencia a los contratos internacionales

De lo anterior se deduce que, en general, las ventajas superan a los inconvenientes; pero hay relaciones, que ya hemos ido indicando, en las que el arbitraje resulta especialmente aconsejable.

Hay que citar en primer lugar los contratos internacionales. En ellos la sumisión a arbitraje es la norma. Ninguna parte quiere someterse a la jurisdicción del Estado de la otra, unas veces por desconfianza, otras muchas por el desconocimiento de sus procedimientos y leyes, costumbres e idioma, y por el enorme encarecimiento que supone litigar en el extranjero, con abogados extranjeros, desplazamientos frecuentes, etc.

En tal caso el modo más frecuente de llegar a un acuerdo es acudir a una jurisdicción supra-estatal y, por tanto, neutral, como es la de las instituciones arbitrales internacionales de máximo prestigio. En Europa, por ejemplo: la CCI de París, la LCIA Lon-

dres, la SCC de Estocolmo, y las instituciones suizas (unificadas). Todas ellas, dependientes de las respectivas cámaras de comercio. En América, la AAA.

Por razón de la naturaleza de la relación o la disputa, el arbitraje resulta especialmente recomendable:

- En aquellas relaciones o situaciones jurídicas en las que las partes deben continuar cooperando en el contrato o relación en cuestión para evitarse perjuicios mayores a sí mismas con nuevos y acaso más graves incumplimientos del contrato en cuestión: sociedades, contratos de larga duración como franquicias, agencias, distribución, construcción de obras.
- En aquellas otras en que la discreción (confidencialidad del arbitraje) convenga a las partes o a aquello que de común tengan entre sí: sociedades, protocolos familiares y/o pactos para-sociales; cuestiones patrimoniales familiares.
- En aquellos casos en que las partes deban o quieran seguir manteniendo relaciones y concluir nuevos contratos, por la menor hostilidad y ruptura que siempre supone un arbitraje frente a un juicio: mantener la relación cliente-proveedor, no romper el consenso societario o familiar.
- En aquellas en las que el factor tiempo en la resolución del conflicto resulta importante o vital.
- Cuando se requiera, por la complejidad o especificidad de la materia, que sea resuelta por alguien especialmente experimentado, conocedor de la misma y capaz de ofrecer una dedicación y cantidad de horas imposible en un juicio ordinario, desbordados los tribunales por miles de asuntos al año.

Diferencias en la gestión de la reputación durante un proceso de arbitraje, en comparación con otros contenciosos resueltos por la justicia ordinaria

A modo de resumen de las ventajas y diferencias ya expuestas, por lo que corresponde a la gestión de la reputación durante un proceso de arbitraje, encontramos las siguientes claves en función de cada fase del litigio:

- En el inicio. La principal diferencia, que a su vez se erige en ventaja clara, es la cualidad "amistosa" que suele presentar una contienda presentada por esta vía. Normalmente, las partes son menos agresivas en la exposición de sus motivos y visiones del problema cuando los casos saltan al conocimiento público en su arranque. La propia selección de esta vía ayuda a interpretar que ambas partes tienen voluntad de resolución "en buena lid" y casi nunca objetivos instrumentales.
- En el desarrollo. De forma general, las diferencias que se resuelven por esta vía, generan una situación de menor polémica en su desarrollo. Esto se debe, por una parte, a la existencia de una argumentación eminentemente técnica y, por otra, a la propia rapidez del procedimiento. En cualquier caso, ambas partes tendrán en este periodo el reto de trasladar correctamente su versión del contencioso, no solo al árbitro o árbitros sino también a los diferentes públicos de interés concernidos por la disputa.
- En este periodo resulta de especial utilidad una de las características argumentadas con anterioridad: la capacidad de planificación de los hitos del proceso. Esta diferencia es radical respecto a los procesos ordinarios en lo que respecta a la gestión de la comunicación y el cuidado de la reputación de cada una de las partes.

- En la resolución. Como principal ventaja destaca el carácter de "definitivo" que tiene el Laudo arbitral (con posibilidades escasas de recurso, como ya se ha explicado) para las partes. Esto facilita el "cierre" del conflicto en términos de comunicación y la garantía de que se consolide un recuerdo correcto en la mente de los *stakeholders* sobre cómo y por qué argumentos se resolvió el conflicto de una u otra forma. En el caso del "ganador", es positivo contar con la percepción de que lo ha sido por razones técnicas. Esta misma característica es la que obligará, por el contrario, al "perdedor" a explicar mejor las razones por las que no ha prevalecido su versión, ya que no cuenta con la posibilidad de los recursos sucesivos para tratar de recuperar la posición. Su objetivo básico será ayudar a sus *stakeholders* a "interpretar" correctamente por qué ha decidido en determinado sentido el árbitro, y tener una explicación técnica que facilite, como hemos dicho al principio, el refuerzo de la relación con sus públicos de interés, incluido el propio contendiente en el proceso.

Los nuevos escenarios de la política y la industria de defensa más allá de la crisis financiera

Constantino Méndez
Abogado

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

La seguridad y la defensa han de estar asociadas a una base industrial y tecnológica

España ha realizado un importante esfuerzo en las últimas décadas para desarrollar una política de seguridad y defensa ajustada a sus prioridades, adecuada a sus alianzas y coherente con el papel que se desea desempeñar en la comunidad internacional. De ese modo ha logrado incorporarse, aunque tardíamente, al proceso de transformación que sus aliados habían iniciado al final de la Guerra Fría. En España ese proceso de transformación ha girado sobre tres ejes: la profesionalización de las Fuerzas Armadas (FAS), la adaptación a las nuevas misiones y objetivos, y la modernización de las capacidades.

Haciendo balance podemos afirmar que España dispone hoy de una capacidad militar adecuada para sus compromisos y objetivos aun cuando necesita adaptarla a los nuevos escenarios.

Por tanto el reto ahora ya no es alcanzar un óptimo de capacidades sino mantenerlas. Sin embargo, las restricciones financieras dificultan esa necesaria adaptación, continua y eficiente, a los profundos cambios globales que se están produciendo. El nuevo escenario de riesgos y amenazas plantea requerimientos para los que aún no hay respuesta y exige capacidades de las que aún no se dispone.

Ciertamente, el esfuerzo de transformación que ha llevado a la modernización de nuestras FAS también ha servido, adicionalmente, para desarrollar una base tecnológica e industrial moderna y competitiva, y consolidar un sector que tiene una dimensión estratégica tanto para la seguridad del país como para el impulso de la innovación y el desarrollo general de la sociedad. A este respecto hay que recordar que la industria militar es una de las capacidades de las que debe disponer un país tanto para dotar a los ejércitos adecuadamente como para transferir y desarrollar tecnología y conocimiento.

No existen muchos estudios sobre el tamaño y las características del sector de la defensa en España. Se sabe que lo conforman unas 850 empresas de todo tipo. Unas 50 de estas empresas son relevantes en los campos de la integración de sistemas, el diseño y la producción de componentes, el soporte técnico y el mantenimiento, así como la simulación o el ensayo, áreas de competencia en las que España está presente. Ahora bien, en el *ranking* mundial de las 100 mayores empresas de defensa, la primera española ocupa el lugar número 60.

Las empresas españolas del sector tienen en general una dimensión reducida: solo el 10% de estas factura más de 100 ME. Ese pequeño grupo concentra el 85% de la facturación total del sector, produciéndose el 60% de esa facturación en el mercado interior y el 40% restante en la exportación, aunque en esta

tasa ha de incluirse la facturación producida para los programas multilaterales de los que el Ministerio de Defensa es parte.

Lo anterior pone de manifiesto la alta dependencia que este sector tiene respecto de los programas promovidos por el Ministerio de Defensa, circunstancia que ha venido siendo una constante en todo el mundo aunque la tendencia actualmente dominante se centra más bien en la diversificación y la orientación hacia los programas duales.

El impacto de la crisis financiera

La crisis económica amenaza la continuidad del esfuerzo de modernización que se ha venido realizando. Las restricciones que afectan a todas las políticas públicas han impactado también en la defensa. El escenario previsible a corto y medio plazo supone intensos ajustes fiscales que según los expertos se prolongarán, cuanto menos, durante una década antes de estar en condiciones de retornar a niveles de gasto público similares a los de hace cinco años.

Sin embargo, la caída del gasto militar en España ha ido acompañada de la encomienda de nuevas misiones a las FAS tanto en el territorio nacional como en el exterior. Pero debemos tener en cuenta que existen umbrales críticos y que si las restricciones afectan fundamentalmente al desarrollo de las tecnologías de la defensa pueden terminar siendo un factor que fragilice y debilite nuestra seguridad. Ciertamente no se trata de un problema que afecta solo a nuestro país aunque presenta características singulares en el caso español.

Los distintos gobiernos europeos abordaron la revisión del gasto en defensa desde la perspectiva de la eficiencia. España no ha sido una excepción. Pero los planes de eficiencia han sido ya intensamente aplicados por lo que solo cabe esperar una mayor

reducción del gasto si se llevan a cabo modificaciones sustantivas que pueden terminar por afectar a las capacidades, a la organización y a los objetivos.

Además, la crisis en España impacta, en el ámbito de la defensa, sobre un escenario de obligaciones económicas previas de muy difícil cumplimiento. Situados en la base sobre la que se ha desarrollado el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas, los programas especiales de armamento han sido y siguen siendo la clave de bóveda de nuestras dificultades financieras y pueden comprometer durante décadas el escenario de gasto, condicionar la política de defensa y dificultar la iniciación de nuevos programas dirigidos a obtener capacidades necesarias si no se adoptan medidas al respecto.

Se trata de un problema que es imprescindible abordar para introducir nuevas reglas y modelos de gestión que permitan abrir un nuevo ciclo de obtención y adquisiciones y evitar el riesgo de sufrir un colapso financiero. Un problema generado, entre otras, por las siguientes causas: la inadecuación entre el gasto comprometido y los recursos financieros disponibles dado el bajo nivel de esfuerzo del gasto que España realiza en defensa; la ilusión financiera producida por la adopción del denominado sistema alemán, de pago aplazado hasta la entrega de los sistemas; la confusión entre un modelo de obtención y un modelo de adquisiciones; la mala periodificación del ciclo de modernización de las capacidades por una planificación incorrecta que no estableció prioridades entre los sistemas; o la falta de previsión de la existencia de gastos vinculados, como los gastos recurrentes y del ciclo de vida de los sistemas, que llegan a duplicar el coste inicial de los programas.

No se trata por tanto de un problema coyuntural como consecuencia de las políticas de ajuste y austeridad impuestas en este ciclo, sino de un problema estructural cuya causa última

tiene que ver esencialmente con el insuficiente nivel de esfuerzo económico que la sociedad viene asignando a la política de defensa, pero cuya causa directa es una deficiente planificación del ritmo temporal y de la intensidad del gasto realizado en los programas de adquisición y en su sostenimiento, dado que nuestra tasa de gasto militar en términos de PIB se halla bastante lejos de la que invierten nuestros socios y aliados.

La insuficiencia del esfuerzo de gasto en las políticas de seguridad y defensa

A finales de 2008, el Ministerio de Defensa encomendó a un grupo de investigadores el estudio de la situación del sector de la defensa en España desde una perspectiva económica y también financiera, con especial referencia al esfuerzo del gasto asignado a la Política de Defensa y a la propia gestión presupuestaria del Ministerio. Este trabajo tenía como objetivo adicional verificar la situación ante la perspectiva de una inmediata y fuerte contracción presupuestaria.

El estudio concluía que la escasez de los recursos presupuestarios en el momento actual no es una situación excepcional, ya que en ningún momento de la historia reciente de España se ha producido una situación de suficiencia financiera en la política de Defensa. Se produce así la paradoja de que exista una percepción social mayoritariamente positiva en relación con la Política de Defensa y un alto nivel de ambición militar que, sin embargo, no se acompañan con la dotación de recursos necesaria y con el nivel de esfuerzo financiero adecuado.

Ahora bien, la escasa disponibilidad de recursos para la Defensa no es una singularidad del caso español. Con alguna excepción, la tendencia en los países industrializados desde el final de la Guerra Fría apunta hacia una reducción del gasto militar. De

ahí que hasta los países con mayor proyección estratégica hayan asumido que tan importante como disponer de recursos para la defensa es saber emplearlos con la mayor eficiencia posible.

Ello debiera haber llevado a los países europeos a poner en común sus esfuerzos en políticas de defensa, aunque todavía no se advierten avances significativos al respecto. En todo caso, no hay duda de que el escenario ha cambiado, por lo que todos los agentes, industria incluida, que desarrollan su actividad en este entorno están obligados a reorientar sus estrategias.

Distintas estrategias para abordar la crisis en Europa

Todos los países de Europa están reordenando su agenda de asuntos militares para hacer frente a este escenario de restricciones y austeridad. El impacto de la crisis no es el mismo en todas partes, pero podemos ponderar algunos de los modelos desarrollados por nuestros socios para su posible extrapolación al caso español. Según un reciente estudio sobre las diferentes respuestas que los distintos países vienen adoptando en Europa las reducciones se han producido de forma prioritaria en el número de efectivos y en el gasto de mantenimiento y de operaciones, existiendo sin embargo grandes diferencias entre los países por lo que se refiere a los grandes programas de inversión en capacidades y sistemas y en el sostenimiento de las mismas.

Así, mientras que Alemania ha optado por mantener el espectro de sus capacidades reduciendo el número de sistemas o renegociando sus contratos, Francia ha mantenido una política anticíclica, prolongando su plan de modernización y su política de estímulo a la industria, si bien se espera un ajuste severo con ocasión de la formulación de su nueva estrategia. Italia ha optado por el mantenimiento de todo su espectro de capacidades,

aunque reduciendo su operatividad a mínimos en un contexto de ajustes de difícil cumplimiento.

El caso de Reino Unido

Resulta de especial interés, por lo que al caso español se refiere, la política establecida por Reino Unido, cuyo déficit de financiación para atender sus compromisos de gasto en los grandes programas ascendía en 2010 a 38.000 millones de libras para los 10 años siguientes. Su respuesta tiene características singulares y una gran coherencia: en primer lugar, revisó la Estrategia Nacional de Seguridad y Defensa y publicó dicha revisión; posteriormente, aprobó una Estrategia de Revisión del Gasto basada en la reducción de las capacidades, sustancialmente las relativas a conflictos de alta intensidad sobre teóricas amenazas al territorio y a la soberanía así como a la capacidad de proyección de fuerza en escenarios de conflicto, al tiempo que definía y articulaba las capacidades necesarias para afrontar los nuevos riesgos y amenazas no convencionales.

A continuación, implantó un programa de reducción e hibernación de capacidades (portaviones, patrulla marítima, armamento pesado), de aplazamiento de la entrada en funcionamiento de algunos sistemas, de cancelación de nuevos programas ya comprometidos, de reducción de efectivos y de repliegue.

Paralelamente a ese esfuerzo de reducción, manifestó su voluntad de compartir capacidades y sistemas con un aliado bilateral interesado en la cooperación en régimen de *pooling and sharing* y en un desarrollo tecnológico e industrial conjunto que priorice la generación de nuevas capacidades y sistemas relacionados con los nuevos riesgos no convencionales y con la atención a las catástrofes naturales. Obviamente, el socio al que se dirigía el mensaje era Francia.

En suma, más allá de los ajustes al uso y de la disminución drástica del esfuerzo en sistemas convencionales, Gran Bretaña promueve una estrategia de innovación tecnológica dirigida a crear una nueva generación de capacidades de ciberdefensa y ciberinteligencia para combatir los nuevos riesgos, una estrategia que adicionalmente ayude a preservar su base industrial y tecnológica buscando una mayor masa crítica mediante la alianza con terceros.

Profundos cambios en los contextos

Aunque las reorientaciones de las políticas de defensa de nuestros socios vienen urgidas por el impacto de la crisis y las consiguientes restricciones al gasto, lo cierto es que acontecen en medio de profundos cambios en los contextos. El mundo es ahora más complejo e incierto, y exige una constante adaptación a realidades cambiantes. Las sociedades modernas viven inmersas en una conciencia creciente del riesgo, porque perciben que cada día es mayor el número de decisiones que deben adoptarse en un contexto de incertidumbre.

La demanda de seguridad de la modernidad se construye más allá de la defensa tradicional de la soberanía y de la protección de los intereses nacionales, se construye sobre el escenario virtual de las nuevas vulnerabilidades propias de la sociedad compleja en la que vivimos. Y ello pone de relieve una de las grandes paradojas de la actualidad: el hecho de que los ciudadanos exijan mayor seguridad a los Estados cuando, sin embargo, los recursos financieros con que cuentan estos para ejercer sus funciones disminuyen paulatinamente.

Todo ello sucede en el contexto de una nueva percepción social y política del escenario global, con un claro reposicionamiento de EEUU hacia el área Asia-Pacífico, una entrada en la

escena internacional de los países emergentes, el retraimiento de Europa como actor global a causa de su incapacidad para configurar una política exterior y de defensa común, la persistencia de los conflictos regionales, los flujos migratorios incontrolados, la creciente preocupación por el impacto de las catástrofes naturales y el cambio climático, las nuevas amenazas procedentes de los vacíos de poder y los estados fallidos, el terrorismo, el crimen organizado, el ciberterrorismo, o la vulnerabilidad de nuestros sistemas de vida y la protección de nuestros activos frente a ciberataques.

No debe extrañarnos, por tanto, que el concepto de la defensa, entendida como atribución característica de los Estados, vinculada al ejercicio de la soberanía e históricamente dirigida a proteger la integridad de las fronteras nacionales, se haya ido modificando e incluso haya quedado subsumido en el concepto más amplio de la seguridad. De ahí que ya no sea posible concebir una respuesta exclusivamente militar porque ya no se combate solo con armamento. Por tanto, el diseño de una nueva política de seguridad y defensa, y la definición de la organización militar adecuada para su ejecución ha de tener en cuenta la existencia de nuevos riesgos y amenazas que se presentan bajo formas muchas veces difusas y asimétricas. Tampoco debe extrañarnos que exista una fuerte demanda de obtención de nuevas tecnologías y sistemas dirigidos a confrontar las nuevas amenazas, ni que exista una convicción generalizada sobre la falta de adecuación y obsolescencia de los sistemas disponibles para hacerles frente.

En suma, es preciso hacer más y dotarse de nuevos medios en un contexto en el que se dispone de escasos recursos. Así, desde un punto de vista estrictamente militar, los ejércitos modernos deben poder responder con rapidez y eficacia, de forma autónoma o multinacional, a crisis en cualquier parte del planeta, abarcando además operaciones de distinto tipo, más allá

de la guerra convencional, tales como misiones de interposición, pacificación, estabilización, reconstrucción y contrainsurgencia. Pocos actores globales están en condiciones de responder de forma autónoma y adecuada a tales requerimientos.

Europa muestra en tal sentido sus debilidades. Por ello, los expertos señalan que ningún estado en Europa puede hacer frente por si solo al conjunto de amenazas convencionales y no convencionales, en parte porque no realizan el esfuerzo financiero necesario para conseguirlo y en parte porque ya no es posible disponer de todo el elenco de capacidades necesarias. En todo caso, estamos en un período de transición marcado por la crisis fiscal y la consiguiente reducción del gasto en defensa en toda Europa, período en el que se intenta pasar de unas capacidades basadas en armamento pesado y convencional a otras que cuenten con armamento ligero y fácilmente despegable y a las nuevas capacidades con las que enfrentar las nuevas amenazas no convencionales. Pero si esa transición se prolonga caminaremos por detrás de los riesgos.

Algunos apuntes sobre las nuevas orientaciones

En el conjunto de las Estrategias Nacionales de Seguridad de nuestros socios existe bastante coincidencia respecto al inventario de los nuevos riesgos y amenazas. También se coincide en la dificultad de mantener el gasto en los actuales términos. Y son mayoría las voces que señalan que en el inmediato futuro ninguno de ellos estará en condiciones de preservar por sí solo todas las capacidades del elenco militar y de lograr aisladamente su total autonomía en materia de seguridad y defensa. Se abre así el debate sobre los modelos para compartir capacidades sin perder autonomía y soberanía.

Hay consenso sobre la existencia de unas capacidades críticas que en todo caso son irrenunciables y sobre la idoneidad de abandonar los modelos de una defensa estática y convencional basada en equipamientos pesados para ir hacia un modelo de proyección y de seguridad basada en equipamientos ligeros y nuevas tecnologías, en tanto que más adecuadas a los nuevos riesgos. Existe menor acuerdo sobre todo lo demás. En todo caso, la ausencia de una estrategia común y de acuerdos de cooperación entre los socios europeos supone un riesgo colectivo: la adopción de decisiones unilaterales que pueden comportar la renuncia de un socio a disponer de determinadas capacidades sin haber coordinado previamente esas reducciones con los restantes socios, que podrían no estar en condiciones de proporcionar dichas capacidades en caso de necesidad.

Parece evidente que el escenario exige aumentar el grado de cooperación entre los países como modo de obtener las mayores ventajas posibles en la reducción del gasto. Existen, además, ventajas adicionales como un mejor alineamiento de las políticas, una mayor interoperabilidad y una mejor especialización de las industrias. Todo ello abona la necesidad de articular una Política Común de la Defensa en Europa. Siendo conscientes de las desventajas y distorsiones que dicha cooperación introduciría en el statu quo, cabe afirmar que seguramente no hay mejor camino. Algunas de las decisiones que se están adoptando ya van en esa dirección, como en el caso de la hibernación de capacidades o en el de las alianzas bilaterales, pero el proceso debe desarrollarse de manera compartida para no producir efectos no deseados.

En suma, lo que ocurre es que la dinámica de ajustes está siguiendo una estrategia nacional y no una estrategia comunitaria, lo cual supone graves disfunciones. Se precisa una conducción inteligente del proceso de ajuste de capacidades en el marco de una definición estratégica europea que coordine la dinámica de

reordenación de los esfuerzos para preservar las capacidades críticas, impulsar el nivel de especialización de los distintos sectores industriales nacionales, promover la combinación de capacidades bajo las nuevas modalidades que ya se están ensayando, conseguir los factores clave de forma cooperativa (especialmente en tecnologías ISTAR, drones, proyección y transporte) y elaborar planes de operaciones basados en la capacidad conjunta de despliegue de tropas.

En consecuencia, el debate no debe centrarse en cómo mantener todas las capacidades del elenco, ya que esto no es financiera y operativamente posible, sino en cómo compartir entre todas las capacidades y su sostenimiento, mientras cada país se especializa en algunas de ellas para su puesta a disposición de los socios y aliados. Preservar la autonomía en todas las capacidades conduciría a la ineficiencia y a la irrelevancia. La acción conjunta y la cooperación es el espacio en el que hay que avanzar, teniendo como horizonte el inventario de riesgos reales y el elenco de capacidades que es preciso desarrollar y obtener para hacerles frente. Nuevas capacidades adecuadas a los nuevos riesgos a partir de la flexibilidad y la proyección.

Orientaciones en el caso español

Una de nuestras debilidades como país es no haber sabido desarrollar suficientemente una política industrial y tecnológica asociada a nuestros intereses generales en el campo de la defensa. Y el contexto actual para hacerlo no es sencillo, aunque el objetivo se debe considerar irrenunciable. La obsesión por mantener todas las capacidades, especialmente las convencionales, puede producir asfixia financiera y dificultar la generación de un nuevo ciclo de capacidades no convencionales que permitan

hacer frente a las nuevas amenazas y dar satisfacción a la nueva percepción social de los riesgos que hay que combatir.

España no ha terminado de elaborar con rigor y consensuar el inventario de riesgos y amenazas que es necesario tener en cuenta y de los medios para combatirlas. Sin definir bien esos riesgos no será posible determinar las capacidades necesarias y priorizarlas. Al tiempo, tampoco está trazando una estrategia compartida de cooperación y sostenimiento con algún otro socio europeo para alinear las capacidades respectivas. Finalmente, no se dispone de una senda financiera clara ni de un horizonte de suficiencia presupuestaria para poder definir el nivel de esfuerzo durante los próximos años.

Sin embargo, la demanda va a reclamar nuevos sistemas con más funcionalidades, con menores costes y ciclos de diseño, con un desarrollo y una producción más cortos. Todo ello en un ámbito menos industrial y más vinculado a la sociedad de la información y del conocimiento, para poder disponer de las capacidades militares, incluidas las nuevas cibercapacidades, en un escenario en red. Tecnologías de bajo coste, rápida producción y alto rendimiento. Superioridad tecnológica. Mejor respuesta, más eficiente y más innovadora. La base industrial, por tanto, deberá reducir su perímetro en torno a unas capacidades críticas de difícil obtención y de carácter esencial para la defensa, resituando las restantes capacidades a obtener en un área más extensa que incorpore a otros sectores tecnológicos y los asocie al objetivo de producir seguridad y ciberseguridad.

De ahí que la Política de Defensa en España debe, de forma prioritaria, generar ahorros a través de la reordenación de los programas en curso, reduciendo su esfuerzo en sistemas convencionales; simultáneamente, ha de establecer las bases para una reestructuración de los compromisos financieros ya asumidos, que tenga en cuenta las prioridades de nuestra estrategia; final-

mente, debe racionalizar la previsión de adquisiciones y su relación con la base industrial y tecnológica, para proyectarlas sobre las nuevas necesidades. Es preciso un enfoque que garantice la aplicación de los principios de la acción conjunta, la reducción de costes asociados y la generación de economías de escala, un enfoque que además permita desarrollar una estrategia industrial que promueva la creación de una comunidad de intereses con la base industrial y tecnológica, para facilitar sinergias y alianzas.

Ciertamente, no se puede hacer todo al mismo tiempo. Pero el escenario actual exige saber combinar medidas de gestión financiera con medidas de apoyo a la industria. Así, esquemáticamente y sin que sea a título de inventario cerrado, en el corto plazo deben adoptarse las medidas siguientes: reprogramación de las obligaciones; compensación de los flujos deudores y acreedores entre la administración y las industrias; reordenación de las capacidades; revisión de la estrategia de sostenimiento y ciclo de vida; y reducción del gasto sobre la base de la priorización en el mantenimiento de las capacidades. Obviamente, se debe tomar en consideración las implicaciones que esas posibles decisiones tengan desde la perspectiva operativa, financiera, jurídica, industrial y tecnológica, y desde la perspectiva de los compromisos internacionales afectados.

En el medio plazo, es preciso: crear una nueva estructura de gestión de los programas; facilitar procesos de integración con especial atención a las estrategias de integración en conglomerados; impulsar la internacionalización de la industria, orientándola a la exportación y apoyándola en la dinámica de los acuerdos gobierno a gobierno; promover los programas de I+D de carácter dual identificando los nichos de excelencia tecnológica e industrial; impulsar la dimensión europea de nuestro sector; y, finalmente, garantizar un entorno de eficiencia y competitividad.

En el largo plazo, se debe: recuperar la senda de gasto en Política de Defensa que permita intensificar el esfuerzo de obtención de las nuevas capacidades; implantar una planificación adaptada al ciclo que las priorice; producir una mayor integración de los sistemas de defensa con los de la seguridad, en ese espacio que ya denominamos de securitización.

La industria deberá asumir sus propios procesos de maduración y reestructuración del negocio. Es necesario ganar masa crítica para competir con éxito y eso pasa inexorablemente por procesos de concentración y por acuerdos y alianzas entre países y entre empresas, tanto para estar en condiciones de competir en nuestro mercado interior como para estar en las mejores condiciones de cooperar, exportar y abrir nuevos mercados.

La dimensión europea de nuestro país puede ser combinada con las especiales relaciones que mantenemos con Latinoamérica para lograr una relevante proyección de nuestra industria también en el campo de la defensa. El tamaño de nuestro país y la dimensión de nuestro mercado interior no garantizan por sí mismos la supervivencia de nuestra base industrial, y menos aún en un contexto previsible de restricciones financieras. Sin embargo, el sector puede y debe poner en valor ante la sociedad su capacidad para, además de satisfacer las actuales demandas de seguridad, generar progreso científico y tecnológico. El nuevo escenario de riesgos exige capacidades de las que no se dispone. Nuestra base industrial y tecnológica tiene que saber ocupar ese espacio.

CRISIS

Gestión de las alertas alimentarias en la economía de la reputación

Vicente Rodríguez Fuentes
Abogado Legal Agrifood

Luis Miguel Peña
Director Senior de Comunicación y Litigios en LLORENTE & CUENCA España

Carolina Pérez
Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA España

Introducción

La presión de los consumidores obliga al empresario alimentario a suministrar alimentos cada vez más seguros y a las autoridades sanitarias a controlar que dicha obligación se cumple. Asimismo, el consumidor espera adquirir productos que no pongan en riesgo su salud y tiene derecho a conocer cuando estos existen. Pero la realidad es, a veces, bastante más compleja.

La alimentación no es una actividad de consumo cualquiera. Es un acto que realizamos varias veces al día y los alimentos se metabolizan en nuestro cuerpo. "Somos lo que comemos" afirmaba Feuerbach. La alimentación es parte de nuestra cultura, cualquier problema, ya sea de calidad o de seguridad, real o

imaginario, que afecte a un producto alimentario se distorsiona o magnifica fácilmente. Y como es lógico, también lo hacen sus consecuencias económicas.

Las alertas alimentarias se producen cuando el mercado reacciona ante la comunicación de un riesgo alimentario. Suelen iniciarse a través de un mecanismo de intercambio rápido de información. Un mecanismo instantáneo y homogéneo a nivel internacional. Pero incluso sin la intervención de este protocolo administrativo, se puede producir una alerta alimentaria.

La alerta alimentaria tiene una regulación legal, un procedimiento y unas causas. Sin embargo, su principal efecto es el impacto económico porque afecta a la reputación del producto y, como consecuencia, a la imagen de la empresa. Por ello podemos afirmar que la alerta alimentaria afecta tanto al derecho como a la comunicación. Tan importante es conocer su configuración legal como la gestión de la percepción de la misma por la opinión pública.

Para confrontar la alerta alimentaria, su realidad o potencialidad, creemos que es necesario crear una línea de trabajo unificada entre el abogado alimentario y el experto en comunicación. Y, precisamente, de esta unión surge esta breve guía que pretende orientar a la empresa sobre algunos conceptos básicos y proporcionar algunas claves que expliquen cómo evitar o limitar el impacto reputacional de la alerta alimentaria.

Gestión de las alertas alimentarias en la economía de la reputación

Las alertas alimentarias, estrictamente hablando, no son un concepto legal. La Ley regula un mecanismo de intercambio rápido de información sobre riesgos alimentarios. Esta información en principio es confidencial a menos que sea necesario darla a cono-

cer a los consumidores. Lo que denominamos alerta alimentaria es el resultado de la reacción de las autoridades y del mercado a la información sobre un riesgo alimentario. La alerta afecta a la reputación y, en función de su dimensión y de cómo actúe la empresa afectada, sus efectos pueden ser moderados o devastadores.

Dada su inconcreción legal e impacto reputacional, las alertas plantean tres graves problemas desde un punto de vista jurídico, empresarial y de comunicación, cómo identificarla, cómo detenerla o limitar su alcance y como eliminar sus efectos.

La primera dificultad es identificar el origen de la alerta. A veces es fácil pues la alerta puede iniciarse en la propia empresa afectada que detecta, mediante controles internos o informada por clientes, un problema en sus productos. Pero en otras ocasiones son las autoridades las que detectan ese problema y, si lo consideran necesario, lo comunican a través de los mecanismos de intercambio de información rápida sobre riesgos alimentarios, mecanismos que son nacionales e internacionales. En este supuesto la alerta es resultado de la actuación conjunta de varias administraciones, incluso de varios países. Es necesario conocer quién la ha iniciado, cuál es el riesgo detectado y qué motiva la reacción de las autoridades y de la opinión pública. Dada la potencial complejidad del origen de la alerta, la reacción inmediata es esencial.

Identificada la alerta, es conveniente limitar sus efectos. Esto no quiere decir que haya que ocultar el riesgo alimentario, al contrario, hay que reaccionar ante el mismo. La seguridad de los consumidores y la reputación de la empresa va en ello. Pero hay que evitar que la alerta vaya más allá de lo necesario, que afecte a productos que no representan riesgo y que genere alarmismo. Para ello, es importante desde el primer momento comunicarla adecuadamente a clientes, público y a las autoridades. Pero tam-

bién estar dispuesto a defenderse, legalmente y ante la opinión pública, de los efectos de la alerta si estos son injustificados.

Por último hay que remover los efectos de la alerta, lo que dependerá, evidentemente, de su alcance. Este es el momento de examinar la adecuación al derecho de la actuación de los participantes en la alerta y ver si existen responsabilidades legales y económicas que reclamar. Además hay que recuperar el prestigio que se pueda haber perdido ante la opinión pública.

En todo caso, es esencial reaccionar con rapidez. Tanto las autoridades sanitarias como los clientes agradecen la transparencia que puede, incluso, contribuir a mejorar la imagen de la empresa. La comunicación en la empresa es esencial, tanto para informar al público como para justificar el cumplimiento de las obligaciones legales y, eventualmente, defenderse frente a actuaciones extralimitadas. En la alerta alimentaria, como en tantas ocasiones, es mejor prevenir que curar. Y, precisamente, en la prevención es dónde la comunicación desempeña uno de sus papeles más importantes. En la actualidad, las marcas compiten en un mercado global en el que contar con una reputación sólida se convierte en una necesidad. Si la reputación de una compañía está cimentada sobre pilares fuertes, aunque surja un problema, la recuperación de la imagen será posible, pero esto exige gestionar la alerta con visión de largo plazo y enfoque *multistakeholder*. Por este motivo, tan importante como trabajar en la gestión de la alerta alimentaria como condicionante de una crisis, es trabajar en la gestión de los riesgos que la generan y construir un entorno de confianza en relación con la marca, que sirva de salvaguarda ante posibles incidencias futuras. Así, y dentro del contexto social hiperconectado en el que conviven marcas y consumidores, es necesario contar con un sistema de alerta temprana que facilite detectar cualquier señal de riesgo antes de que el problema llegue a producirse. Pero, ante todo, lo

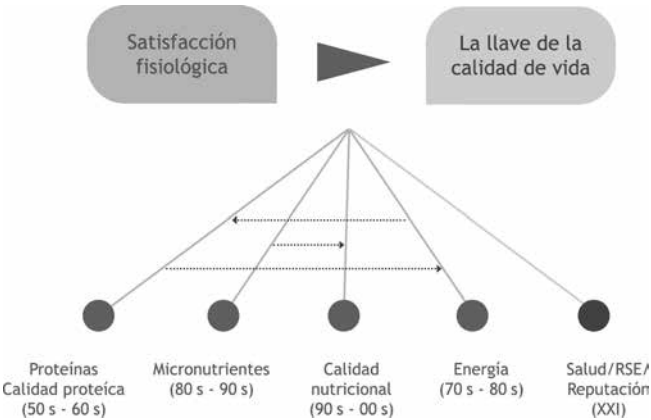
más importante es que en cualquier alerta alimentaria la estrategia legal y la comunicación permanezcan en completa sintonía. Así, la comunicación que se realice deberá estar supeditada a las barreras legales, y ambos procedimientos necesariamente tendrán que estar alineados para limitar los efectos de la alerta o, en su caso, eliminarlos.

Retos y prioridades en una crisis alimentaria

Nuevo paradigma en comunicación alimentaria

Como se ha mencionado con anterioridad, la estrategia legal y la comunicación deben estar alineadas en todo momento. Por ello, y una vez conocido cómo han de llevarse a cabo la prevención y preparación en el terreno normativo, y para gestionar correctamente una alerta alimentaria, se requiere explicar los nuevos valores que atañen a la comunicación alimentaria en la actualidad. El modelo de alimentación ha evolucionado en las últimas décadas. Si bien en los años cincuenta la principal cualidad que se requería de la alimentación era la mera satisfacción fisiológica de las necesidades (o el placer), en la actualidad la sociedad demanda conseguir a través de la alimentación, además, una mejora en su calidad de vida. Al igual que ocurre en otras facetas sociológicas, este cambio de mentalidad ha estado marcado por los nuevos hábitos de consumo. Así, factores como la coyuntura económica, la evolución de la salud mundial, los nuevos patrones culturales, los cambios demográficos, los efectos derivados de la globalización o simplemente las modas, han influido en el concepto que la sociedad tiene de la alimentación. Al analizar el ámbito de la comunicación en materia de alimentación se observa que esta ha evolucionado en paralelo al sector:

- A finales del siglo XX, cuando una compañía presentaba un alimento su comunicación se centraba en la calidad del mismo, poniendo de relieve su valor y sus propiedades.
- Sin embargo, en la actualidad, al hablar de comunicación alimentaria se incluyen nuevas claves además del valor nutritivo, como es su valor funcional, la contribución al alimento al bienestar y la salud, etc. Otros aspectos como la seguridad del alimento se dan por supuestos.



Así, se informa sobre el valor y la reputación de la marca que hay detrás del producto, se presentan propiedades del alimento como el hecho de que sea un producto bajo en colesterol o calorías, se da importancia a valores añadidos como la frescura o su carácter orgánico, y también a factores adheridos al producto como puede ser su envasado, su distribución o su vinculación con actividades de ocio y placer. En definitiva, en la actualidad la comunicación alimentaria gira en torno a lo saludable y responsable. En línea con la demanda social de una nutrición sana,

no solo como pilar de la salud y la prevención de enfermedades, sino también segura, exenta de riesgo para la salud.

En este sentido, la comunicación alimentaria ha evolucionado porque también lo ha hecho el consumidor, que se ha vuelto más exigente. Factores como la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del alimento, o las políticas sociales de la marca fabricante, en el pasado eran variables que pasaban desapercibidas y ahora, en algunos casos, llegan a ser factores decisivos para el consumidor al seleccionar un producto del lineal.

Otro de los rasgos fundamentales de la sociedad actual que afecta directamente a la comunicación alimentaria es el desarrollo de las nuevas tecnologías que facilitan el acceso a la información de los consumidores en tiempo real. Estas herramientas, que permiten que las opiniones industriales trasciendan rápidamente, incrementan los riesgos para el sector, y en este contexto resulta fundamental actuar con antelación. Teniendo presente el escenario actual, la comunicación alimentaria se enfrenta de cara al futuro a nuevos retos.

El primero de ellos, conocer, en la medida de lo posible en tiempo real, la opinión pública de los consumidores para poder prever posibles crisis. Por otro lado, se debe trabajar hacia la educación de los consumidores concienciando y orientando sus conductas alimentarias hacia pautas que favorezcan el consumo de una dieta equilibrada y reduzcan el riesgo de sufrir enfermedades como la obesidad.

Otro reto es mejorar la información de los productos que reciben los consumidores favoreciendo la elección de productos saludables y dando a conocer las ventajas y los beneficios de las innovaciones que se producen en el sector y en los propios alimentos. En este punto, destacan los productos generados a partir de novedosas fórmulas o la producción de alimentos funcionales

(aquellos que cumplen una función específica para prevenir o reducir riesgos para la salud).

Asimismo, otro de los desafíos que se presenta es el refuerzo de la seguridad y la confianza de los consumidores tanto en los productos como en las marcas y en la cadena alimentaria. Es relevante matizar en este sentido que la sensibilidad de la sociedad ante las alertas alimentarias es mayor que en otros sectores o productos como puede ser el textil o turístico puesto que se involucra directamente a la salud. Trabajar en este sentido favorecerá la creación de un entorno sólido, difícil de fragmentar cuando surja una crisis a partir de una alerta o de otros componentes.

En definitiva, el paradigma de la comunicación alimentaria ha evolucionado y lo seguirá haciendo en los próximos años conforme al desarrollo de la industria y al comportamiento de un consumidor cada vez más exigente. En este sentido, hemos de tener en cuenta que la sociedad actual está hiperconectada y que esto favorece la participación y la permeabilidad de las opiniones. Por tanto, la clave del éxito en comunicación residirá en saber adecuar las estrategias a los nuevos entornos y llegar a todos los públicos a través de los canales adecuados.

La prevención a través de la escucha activa

El desarrollo del entorno *online* y de las redes sociales ha significado un cambio relevante en la prevención de una crisis. A través de distintas herramientas podemos identificar y evaluar los posibles riesgos a los que nos enfrentamos antes de que estos se conviertan en un problema para nuestra reputación. Al analizar las distintas redes, la comunicación de los usuarios y su interacción varía en función del entorno en el que se encuentre, por ello es importante filtrar los contenidos y conocer la relevancia de los mismos. Así, la red hipertextual, es decir,

buscadores como Google o Yahoo! son el lugar al que los usuarios acuden a documentarse, mientras en las redes multimedia como Youtube se lleva a cabo la observación. En cuanto a la interacción, esta se desarrolla en redes sociales como Facebook o Tuenti. Finalmente, Twitter es el entorno de la conversación, en el que se comparte información en tiempo real. Conociendo todos los entornos, la escucha activa a través de la monitorización continua de todos ellos nos permite conocer la opinión *online* en tiempo real y valorar su relevancia para poder actuar de forma rápida y eficiente. De esta forma podemos llegar a detectar aquellos indicios que apunten a una situación de riesgo y prevenir que puedan llegar a convertirse en una gran crisis o, al menos, intentar limitar su alcance.

Prevención y preparación en el ámbito legal

La legislación establece que solo se pueden vender alimentos seguros y un alimento es seguro, cuando no representa riesgos para la salud y es apto para el consumo. No hay que olvidar que un producto alimentario puede tener efectos nocivos para la salud tanto a corto como a largo plazo, por sus efectos acumulativos. Garantizar la seguridad del producto es una obligación legal del productor y distribuidor de alimentos. ¿Qué se puede hacer para estar preparados legalmente ante la alerta alimentaria? La respuesta es que la empresa debe de cuidar especialmente dos obligaciones legales: la trazabilidad y el control higiénico de la producción.

La trazabilidad es una obligación que implica poder identificar al suministrador de los ingredientes y materias primas que se han utilizado en la elaboración del producto y, también, identificar a quien se ha vendido o servido el producto, siempre que el cliente sea un profesional (es decir, no es necesario iden-

tificar a los consumidores). La obligación de trazabilidad como obligación legal se aplica a la *trazabilidad externa* a la empresa, a la identificación de las otras empresas de las que recibe o a las que suministra. Sin embargo, la *trazabilidad interna*, identificar en cada momento del proceso productivo los ingredientes que se han incorporado y cuál será la siguiente etapa, sin ser una exigencia legal puede tener una gran importancia a la hora de limitar los efectos de una alerta alimentaria.

En caso de alerta alimentaria, la trazabilidad ayuda a la empresa a localizar el producto afectado y así limitar la extensión de la alerta, excluyendo de la misma otros lotes o productos no afectados. La trazabilidad le ayudará, además, a cumplir sus obligaciones de retirada y, eventualmente, recuperación. La trazabilidad permitirá también identificar el ingrediente que pudiera estar en el origen del problema y, de este modo, limitar su impacto.

La segunda obligación legal determinante en la detección y extensión de una alerta es el control higiénico de la producción. La empresa alimentaria está obligada a mantener un control sobre la manipulación que realice de los alimentos que produce o distribuye, identificando los puntos de peligro en el proceso bajo su responsabilidad y estableciendo un sistema de control sobre los mismos. Este sistema es una obligación legal y es conocido como HACCP, en sus siglas en inglés, o APPCC, en español, Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

Este análisis sirve para identificar el momento en que se puede haber originado el problema, ayudará a verificar, por ejemplo, donde se puede haber producido la posible contaminación y, llegado el caso, adoptar las medidas que sean necesarias para evitar que se reproduzca el problema. Sirve, en el caso opuesto, para justificar la inexistencia de contaminación en el proceso bajo el control de la empresa.

En relación con lo anterior, hay que tener en cuenta, que la empresa está obligada legalmente a retirar del mercado los productos que sepa o debiera saber que son inseguros. Por tanto, tiene la obligación de poder localizar a sus productos y conocer razonablemente si estos son inseguros.

Dicho lo anterior, la alerta alimentaria solo se justifica ante riesgos para la salud de determinada magnitud, que requieran una reacción urgente. La empresa tiene que estar preparada para exigir que no se reaccione injustificadamente, que la alerta identifique correctamente al producto, productor y riesgo la alerta no puede basarse en una mera hipótesis, ni debe de ir más allá de lo estrictamente necesario para proteger la salud pública. Para comprobar que esto es así, la empresa afectada tiene que estar preparada para poder exigir información sobre las causas de la alerta, si esta se inicia por las autoridades, tiene que ser capaz de discutir su base científica, su magnitud o por que afectan al producto o a su empresa.

Ciertamente, la empresa tiene que informar a los consumidores sobre los riesgos que puedan afectar a su salud, pero esto no justifica el pánico alimentario que puede ocasionar daños injustos y desproporcionados al productor o distribuidor de alimentos. Debe existir un equilibrio entre la protección de la salud pública y el prestigio e intereses económicos de la empresa. Esto no quiere decir que ambos derechos tengan el mismo valor, es evidente que es más importante la protección de la salud que la de un derecho de contenido económico; pero no basta alegar la protección de la salud para que cualquier respeto a los intereses económicos existentes desaparezca.

La empresa debe de estar preparada para una eventual alerta en varios frentes:

- En primer lugar, cumpliendo estrictamente sus obligaciones legales de funcionamiento como empresa alimentaria.

- En segundo lugar, debe de ser capaz de transmitir a su personal, autoridades y mercado un control sobre la situación.
- En tercer lugar, tiene que exigir el cumplimiento de la ley, impedir el pánico injustificado y estar preparada para defender sus derechos desde el estadio más temprano de la alerta, lo que puede evitar los efectos más dañinos de la misma. No hay que olvidar que ha habido alertas anuladas por los tribunales.

Gestión de riesgos vs. gestión de crisis

Puede afirmarse que las grandes crisis (casi) siempre surgen de forma inesperada. Un hecho que todavía es más real, si cabe, dentro del nuevo paradigma de comunicación en el que conviven las marcas. Por este motivo, contar con un sistema de monitorización de riesgos adecuado y con una política de prevención apropiada se convierten en elementos determinantes para controlar el alcance de un problema y sus efectos. Es decir, son fundamentales para limitar el daño reputacional que la compañía pueda sufrir. Ante este planteamiento, la gestión de crisis dependerá directamente de la gestión de riesgos que hayamos realizado previamente. Contar con un mapa de los riesgos exhaustivo y establecer barreras de prevención ante ellos serán los dos pilares clave de esa prevención. Y de ello nos ocuparemos en este apartado.

El nuevo paradigma de la comunicación ante el que nos encontramos genera una mayor cantidad de oportunidades, pero también multiplica el número de riesgos. La comunicación ahora es interactiva, más personal, abierta y global. Por todo ello, cualquier pequeño problema, ya sea cierto o basado en la rumorología, puede convertirse en una crisis que requiera ser gestionada en cuestión de minutos. La reputación de una compañía está

directamente determinada por el conocimiento y la valoración que los *stakeholders* tienen de ella, siendo siempre el cliente el principal foco de interés, pero no el único, por la importancia que tienen otros como autoridades, empleados o proveedores. Por este motivo, es fundamental controlar el espacio en el que marcas, consumidores y otros actores interactúan.

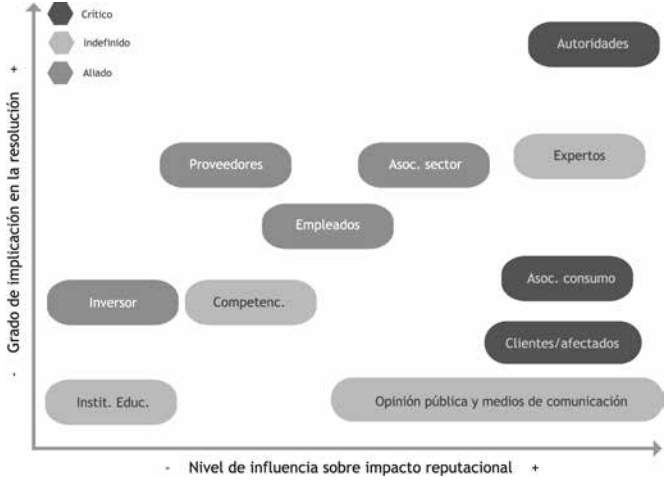
En este sentido, es preciso analizar el entorno, el mercado, la competencia y conocer las carencias de la propia compañía para determinar aquellos factores que pueden ocasionar un daño reputacional. La elaboración de un mapa de riesgos nos permitirá estar prevenidos ante eventuales problemas y anticipar las estrategias que debemos implementar ante distintos escenarios.

Ese mapa de riesgos, además, debe complementarse con un sistema de alerta temprana, que vigile lo que la sociedad opina sobre nosotros de forma ininterrumpida. Debemos ser conscientes de que la información sobre alimentación es más sensible y emocional para la sociedad por su vinculación con la salud. Si mantenemos ese control directo sobre los distintos canales de comunicación (medios de comunicación, redes sociales, etc.) y contamos con un mapa de riesgos apropiado, podremos prever los elementos críticos y realizar una gestión rápida, contundente, equilibrada y objetiva de la crisis. Es más, podremos incluso minimizar las posibilidades de que un alerta alimentaria llegue a ocasionar una crisis.

Estos sistemas de prevención serán, por tanto, elementos determinantes para limitar los efectos y el alcance de un problema. No obstante, es posible que pese a las barreras que hayamos definido, la crisis surja; y tan importante como gestionar los riesgos será la gestión que realicemos de la crisis. Como es lógico, en todo momento la estrategia de comunicación deberá ir totalmente ligada y supeditada a la estrategia legal. Para una

correcta gestión de las crisis existen numerosas soluciones que nos permitirán mantener un cierto control de la situación.

En primer lugar, será necesario contar con un sistema para valorar la gravedad de la incidencia con objetividad. Las reacciones humanas no siempre son equilibradas, por exceso o por defecto y, sin duda, diagnosticar la dimensión de la crisis de forma objetiva será imprescindible.



Una vez hayamos definido la gravedad del incidente, deberemos activar los protocolos y líneas de reporte previstos para ese caso en concreto, que estarán previamente recogidos en un manual de actuación. Así podremos comunicar el mensaje correcto a cada público, por el canal apropiado y en el tiempo adecuado. Con todo ello, tendremos que haber logrado proporcionar una respuesta ajustada y minimizar el daño reputacional sobre la marca. Sin embargo, el camino no termina aquí. El sector alimentario

está más expuesto que otros si cabe a la confianza del consumidor. En este sentido, recuperar la reputación perdida deberá ser el siguiente objetivo. Un objetivo que estará directamente vinculado al trabajo previo que hayamos desarrollado durante las fases de gestión de riesgos y gestión de crisis. Si nuestro trabajo ha sido correcto contaremos con una reputación sólida que podrá recuperarse, e incluso fortalecerse. La reputación, como un edificio, no se destruye en una hora si cuenta con unos pilares sólidos. Y, por ello, la prevención será siempre un factor imprescindible.

Cierre y recuperación

Como hemos visto a lo largo de todo el documento, el cierre de una alerta y la recuperación de la reputación perdida deberán desarrollarse de forma alineada. Para que este camino pueda realizarse en completa sintonía, es importante tener en cuenta las consideraciones que atañen a cada área. Desde el punto de vista legal el cierre de la alerta presupone haber identificado y eliminado el riesgo. La empresa necesita conocer —si la alerta se inicia en fuentes externas— dónde está el origen del riesgo y qué alcance tiene. Puede ocurrir que el riesgo se haya originado en su actividad, en la de un proveedor o que no tenga que ver con la empresa, que haya sido erróneamente identificado o que la dimensión de la alerta le afecte, por ejemplo, por haberse extendido la sospecha a todo un sector o a todo una país. La reacción legal en cada caso será diferente. Igualmente necesario es conocer la dimensión del riesgo, ¿afecta realmente a la salud pública o es un problema de calidad? Si afecta a la salud pública, ¿cómo lo hace? ¿se provoca por la mera ingesta del producto contaminado o es un efecto acumulativo? ¿se conoce que esa contaminación desencadena una enfermedad o se sospecha, o no se descarta? ¿se acaba de descubrir el riesgo

o se conocía desde hace tiempo? De nuevo la reacción legal en cada caso será diferente. Pero siempre, la reacción legal implica conocer el riesgo, identificar la fuente de la alerta y ejercer los derechos que el procedimiento administrativo concede a los ciudadanos de acceso a los expedientes que sean de su interés.

Respecto a la recuperación, se trata de una cuestión de responsabilidad. Conviene por ello, realizar una valoración estricta de los daños que la alerta puede haber supuesto, tanto en costes directos como pérdidas de mercados, depreciación de activos y caída de ingresos. Es el momento de identificar al responsable y de analizar una posible reclamación de los daños derivados de la alerta. La comunicación se presenta como indispensable para transmitir a los distintos *stakeholders* el fin de la crisis.

El principal objetivo de cerrar una crisis generada por una alerta alimentaria es garantizar la normalidad, es decir, comunicar que el problema ha sido resuelto. Para ello, dentro de la estrategia postalerta, y con el objetivo de controlar la percepción que la opinión pública y el resto de *stakeholders* tienen de lo sucedido, es clave transmitir un relato que ayude a proteger nuestra reputación y que refleje la conclusión de la compañía sobre lo ocurrido. Sin este relato no sería posible consensuar cuál ha sido la conclusión de la crisis y por tanto cada uno de los *stakeholders* tendría su propia versión de lo sucedido, quedando por tanto la imagen de la compañía a merced de la opinión y experiencia de cada persona.

Al elaborar el relato de cierre de una alerta es importante contar con un informe interno que recoja las causas de lo ocurrido, las consecuencias y la resolución. Asimismo, hay dos aspectos importantes que se deben tener en cuenta en todo momento antes de cerrar una crisis generada por una alerta alimentaria:

- Por un lado, es importante equilibrar los mensajes que se transmiten para que el discurso no reabra el debate ante la opinión pública.

- Por otra parte, debe evitarse que se produzca un cierre en falso, pues si luego se vuelve a activar la alerta la credibilidad de la compañía se vería mermada y resultará más complicado hacerle frente.

También es fundamental desde el punto de vista de la comunicación, analizar la repercusión mediática de la alerta, valorando tanto el ámbito *online* como el entorno *offline*. De esta forma, y a partir de un diagnóstico de expresiones, se podrán conocer el impacto reputacional real que ha sufrido la empresa y, por tanto, conocer a qué tipo de escenario debemos hacer frente. Este análisis se debe volver a realizar transcurrido un tiempo para conocer si el daño ha perdurado en el tiempo o si, por el contrario, ha quedado extinguido satisfactoriamente.

Es también en este momento en el que debe ponerse en marcha un completo engranaje con todo el trabajo de prevención y protección realizado en las fases previas. Así, de cara a recuperar la imagen de la marca, será necesario implementar aquellas acciones necesarias para recobrar la confianza de los clientes. En este sentido, si la reputación construida con anterioridad está asentada sobre pilares sólidos, el daño que una crisis generada por una alerta alimentaria pueda ocasionar, habrá sido más limitado. Esto es, si la reputación es fuerte, no podrá desmoronarse en un momento.

Las 10 claves del éxito en la gestión de una alerta alimentaria

Legales

1. Sistema de trazabilidad y control de peligros riguroso.
2. Identificación del origen de la alerta, tanto del riesgo como de la comunicación del mismo requiriendo a las autoridades,

si es necesario, información exacta sobre el organismo que origina y gestiona la alerta así como del potencial riesgo.

3. Reaccionar ante el riesgo y, en caso de duda, de forma precavida. Esto implica limitar la alerta al problema real y no a la percepción alarmista o interesada del mismo. La rapidez de la alerta no justifica actuaciones que ignoren el procedimiento administrativo.
4. Valorar los daños de forma exacta, establecer la relación de causalidad entre los participantes en la alerta y sus efectos. Eventualmente, reclamar responsabilidades.

Comunicación

5. Control constante de la información, también antes de la alerta.
6. Actuar con anticipación y pensar en el largo plazo en función de los riesgos.
7. Transparencia, sinceridad y rapidez en la actuación.
8. Adecuar la respuesta a la dimensión real del problema y considerando a todos los públicos.
9. Cerrar la alerta una vez que haya concluido.
10. Mantener siempre la calma.

Conclusiones

Iniciábamos esta aproximación a la gestión de alertas alimentarias exponiendo que la alimentación es parte de la cultura y está directamente ligada a la salud, por ello, se trata de un tema de especial sensibilidad para el consumidor. De ahí, que realizar una correcta gestión sea la clave para limitar el impacto reputacional. Pero también, la comunicación de esa gestión determinará el daño que pueda sufrir la marca.

Así, en todo momento, será importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Aunque las causas y el procedimiento de comunicar una alerta alimentaria se encuentran regulados, no ocurre así con su terminación, ni existe, estrictamente hablando, un cierre oficial cuando concluyen, por lo que deberá ser la propia compañía quien lo comunique a la sociedad.
- Por ello, existe una necesidad de alinear la comunicación a la estrategia legal para minimizar el impacto reputacional sobre la compañía.

En paralelo, además, existen algunas claves determinantes sobre el proceso que llevarán a la marca a solventar con mayor o menor éxito la alerta alimentaria:

1. Gestión de riesgos. La compañía debe contar en todo momento con materiales de prevención y guías de actuación asociadas a los riesgos. Detectar la alerta de forma temprana es clave, y para ello la monitorización de expresiones *online* será un componente básico.
2. Gestión de crisis. Una vez surja la alerta, la rapidez de reacción y la trasparencia marcarán la diferencia en el resultado. La empresa debe ser clara, pero siempre ajustándose a los límites legales.
3. Cierre de la alerta. Puesto que no existe un cierre oficial, la marca deberá ser quien comunique el cierre. En este punto, es imprescindible evitar dos fallos:
    - Que nuestro discurso de cierre reabra el debate público.
    - Que el cierre de la alerta se realice en falso y la alerta reaparezca después.
4. Recuperación de la reputación. Es posible recuperar la reputación siempre que se haya llevado a cabo un trabajo de prevención.

Con todo ello, es importante recordar que la recuperación de la reputación es posible, siempre y cuando se haya realizado un trabajo previo de prevención y refuerzo de la imagen de marca. Para lograrlo, la coordinación entre la estrategia legal y la comunicación será, sin duda, un elemento clave durante todas las etapas de la alerta alimentaria.

Crisis corporativas: directivos bajo sospecha

Arturo Pinedo
Socio y Director General para Iberia en LLORENTE & CUENCA

Hay una conciencia general de que la profundidad de la crisis que vivimos —por duración, intensidad y complejidad- ha provocado daños que trascienden lo meramente económico. Los efectos en el tejido social, el empobrecimiento general, el desamparo de muchos, la falta de perspectivas, han originado una clara modificación de los valores sociales que está trastocando gravemente las percepciones de la realidad: los ciudadanos, y con ello los medios de comunicación, enjuician actitudes y comportamientos desde exigencias éticas nuevas, a veces improvisadas en función de los sucesos, que chocan en muchas ocasiones con los que, hasta ahora, se tenían como principios válidos de actuación.

Ya no es suficiente con cumplir estrictamente la ley, aun con suficiencia; no basta con respetar los criterios de buen gobierno establecidos; apenas satisface el respeto a los procedimientos y tiempos de la justicia: ahora se demandan respuestas inmediatas, se exigen compromisos casi imposibles, se busca la sanción rápida y ejemplar, se rechazan las llamadas a la prudencia. Las redes sociales y los foros hierven como una plaza pública que pide las cabezas de los culpables, y a ellas se suman, aún con ciertos reparos más estéticos que éticos, periodistas, políticos, sindicalistas y otros creadores de opinión.

Este escenario es a la vez causa y consecuencia de la quiebra de la confianza en los líderes, ya sean estos políticos, sociales o

empresariales, convertidos para muchos en responsables de los males que nos aquejan. Este artículo se centra en aquellos últimos para, desde el análisis de las razones que han motivado la pérdida de su credibilidad, proponer estrategias que ayuden a restaurar la reputación dañada.

Escenario 1: sospechosos habituales

Desde que comenzara la crisis, tomar decisiones en la empresa se ha convertido prácticamente en sinónimo de generar un daño a un tercero: recorte de gastos, reestructuraciones, incremento de precios, reducción de oferta, modificación de condiciones, etc. Las iniciativas que serían valoradas como positivas en otros momentos (por ejemplo, el anuncio de nuevas inversiones, la adquisición de otra empresa) son acogidas con recelo por traer aparejadas exigencias adicionales de control y organización (como el caso de Nissan en Barcelona).

El malestar que muchas medidas producen no sería suficiente, sin embargo, para explicar las razones profundas de la pérdida de confianza en empresarios y directivos. Hay un factor que lo fundamenta mejor, y es la muy extendida idea de que unos y otros no fueron capaces de anticipar lo que podía suceder, que aprovecharon los momentos de bonanza para su enriquecimiento y no fueron previsores, y de que ahora hacen caer el peso de la crisis sobre los más desprotegidos (empleados, proveedores y clientes). A la luz de este pensamiento, cualquier decisión empresarial que se adopte encierra un oscuro propósito: incrementar los beneficios de accionistas y directivos a costa del sacrificio de los demás. Quien haya conocido de cerca un proceso de reestructuración, habrá escuchado esta afirmación constantemente.

En definitiva, todo directivo está bajo sospecha, y con él, la propia compañía. Decir en este punto que la solución es hacer

bien las cosas en los buenos tiempos es una obviedad necesaria. Algo tan simple (pero desgraciadamente, tan poco frecuente) como relacionarse en pie de igualdad con los *stakeholders* de la empresa, escuchando y respondiendo con honestidad a sus preocupaciones y compartiendo nuestro proyecto, sirve de magnífico antídoto frente al veneno de la desconfianza. He conocido muchos casos de empresas que hoy necesitan explicar las razones de los ajustes a la luz de los malos resultados, ¡y que no cuentan si quiera con canales de comunicación interna, o que nunca han informado de la marcha del negocio!

La crisis, por tanto, ha provocado un cambio radical en la gestión de las empresas, obligando en muchos casos a frenar o abandonar logros que se habían alcanzado en ámbitos como el de los recursos humanos, la gobernanza, o la responsabilidad social, para fijarse, como objetivo primero salvar la situación en unas circunstancias muy complejas. Sumemos a ello los problemas asociados al management derivados de la crisis —denuncias por malas prácticas, ceses de ejecutivos, procesos de insolvencia, sanciones, intervención de organismos reguladores, etc.— y estaremos en un escenario reputacional muy negativo que abre el siguiente capítulo de esta reflexión.

Escenario 2: presunto culpable

Asistimos a un largo desfile de directivos condenables/condenados, expuestos en mayor o menor medida a la luz pública. Las páginas de la prensa, las salas de tribunales, los programas de televisión o las redes sociales dan testimonio de este fenómeno, cuya principal característica es la perversa alteración de la presunción de inocencia. Surge el falso ídolo de la ejemplaridad, al que se sacrifica cualquier atisbo de racionalidad jurídica. Queda apenas el derecho a la defensa, despreciado por muchos que solo

lo ven como un escollo en su objetivo de descubrir culpables e imponer penas.

En medio de este panorama, la tesitura a la que se enfrenta un directivo señalado por la sospecha es especialmente dura. No importa el grado de exposición mediática que lo acompañe: incluso cuando esta no existe, son casi inevitables las referencias en redes sociales y, con ello, el riesgo de una permanencia dolorosa en Google. El entorno más cercano del directivo se ve afectado, y las dudas, desafecciones personales o profesionales y tomas de posición —a favor o en contra— marcan su día a día. El aislamiento es imposible.

La visión a largo plazo se erige en el consuelo más habitual ante estos problemas: el tiempo pondrá todo en su lugar, la justicia acabará imponiendo la verdad (así pasen varios años). Se libra una guerra, y lo importante es ganarla —se dice—, aunque la victoria nos encuentre desangrados, con una larga lista de malas noticias almacenada en Internet y nuestra reputación por los suelos. Ante esta realidad, el viejo axioma militar de que "más vale perder una batalla que la guerra" se relativiza.

El presunto culpable debe reaccionar para evitar el deterioro de su imagen personal —y por ende, la de su compañía— prestándose a la batalla, afrontando cada hito o circunstancia del proceso que se abre ante él o ella. Cambia el paradigma de la comunicación: frente al mutismo, la respuesta medida y adecuada; frente al aislamiento, la relación directa y franca con los grupos de interés; frente a los rumores, la propia versión de los hechos. Se hace precisa una estrategia de comunicación personal que identifique los escenarios de riesgo, anticipe su evolución, y ajuste las reacciones en tiempo, forma y tono, sin dejar nada al azar. La estrategia militar presta buenos consejos para afrontar estas batallas con posibilidades de éxito. El desarrollo de una

batalla y su resultado se ven influidos por diversos factores. En términos generales, podemos describir los siguientes:

1. Moral. Las batallas que han tenido lugar a lo largo de la historia han demostrado que el estado de ánimo y la calidad de las tropas son a menudo más importantes que la cantidad. El directivo bajo sospecha debe afrontar la situación con un estado de ánimo positivo, convencido de que su verdad, su versión, puede y debe llegar a los grupos de su interés, tanto personal como profesional. Un discurso racional, bien construido, contribuye a alcanzar este fin.
2. Armamento. Disponer de un buen bagaje de argumentos y de profesionales expertos en el problema también puede llegar a ser un factor importante, pero no siempre decisivo. El directivo bajo sospecha no se enfrenta a la nada, sino a enemigos que, aunque menos poderosos en apariencia, cuentan con otras ventajas. Por ejemplo, la credibilidad social, la capacidad de movilización o el apoyo mediático.
3. Disciplina. Los procesos son casi siempre largos, y la tentación de abandonar o de intentar resolver el problema en el corto plazo redundan en el fracaso de la operación. Es preferible siempre calibrar los momentos, los hitos que jalonarán el proceso, y ajustar la actuación a cada uno de ellos y sus exigencias, desde el rigor y la disciplina.
4. Terreno. Escoger el terreno adecuado para presentar batalla es esencial. Se dice que quien domina la colina tiene mucho ganado, y en la pelea del directivo bajo sospecha es igualmente importante conocer en qué ámbitos concentrar los esfuerzos: ¿los medios? ¿la esfera personal? ¿el entorno profesional?
5. Generales. Saber mandar es cualidad indispensable para el triunfo. El directivo bajo sospecha debe ser consciente de que su caso es en primer lugar un asunto personal, por

lo que debe asumir su responsabilidad a la hora de tomar decisiones. Pero también afecta a su entorno profesional —socios, empleados, colaboradores— que querrán ver en su líder gestos que refuercen su convicción de que están en el lado apropiado.

6. Estrategia. Unir todos los factores mencionados en un plan concreto, bien articulado, permitirá al directivo bajo sospecha dirimir el conflicto con la garantía de que el resultado final será, si no favorable a sus intereses, al menos relativamente lesivo.

A lo largo de este artículo solo se habla de directivos bajo sospecha, pero no se diferencia entre culpables e inocentes. Lamentablemente, esta distinción se ha diluido en el actual escenario social y mediático español. Hemos llegado al punto de que incluso la verdad jurídica (lo que determinan los jueces) se pone en duda si no se amolda a la expectativa popular. En esas circunstancias, y aunque pueda sonar cínico, el objetivo será defender la propia imagen hasta la resolución definitiva del problema. En ese momento, cuando tal vez ya importe a pocos la verdad de lo ocurrido, quedará sin embargo grabado en la memoria implacable de Google buena parte de lo que haya acontecido en el camino. Si se han ganado esas batallas, bien podrá afirmarse que la guerra también.

COMUNICACIÓN FINANCIERA

Activismo societario: del problema a la oportunidad

Juan Rivera
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA México

Susana Herrero
Directora de Comunicación Financiera en LLORENTE & CUENCA España

Marta Sierra
Consultora en LLORENTE & CUENCA España

En 2012, la temporada de Juntas Generales de Accionistas en todo el mundo tuvo un cariz especial al incrementarse notablemente la participación activa de los accionistas, en concreto de los institucionales, en lo que se ha llamado la 'Primavera de los Accionistas'. El activismo en algunos casos se llevó por delante incluso a los máximos responsables de las compañías, como fue el caso de Andrew Moss, CEO de Aviva, o Sly Bailey, CEO de Trinity Mirror.

Si bien es cierto que esta denominación puede resultar demasiado pretenciosa —la intensidad del activismo accionarial, así como su éxito ha sido y es radicalmente distinto según el área geográfica—, lo acontecido hace un año debe ser seguido con atención por las compañías que cotizan en bolsa en todo el mundo.

La cuestión clave radica en si el protagonismo adquirido por los inversores en las Juntas de 2012 fue un hecho aislado o el inicio de una tendencia y, de ser así, cuáles son los factores determinantes que impulsan y promueven el activismo societario. Lo que viene a confirmar, sin duda, es que los inversores son uno de los *stakeholders* o grupos de interés más críticos para las compañías.

Un contexto proclive

En un primer análisis, cabría señalar que las perspectivas de la economía mundial continúan siendo inciertas, por lo que es previsible que los accionistas sigan preocupados y tengan exigencias e iniciativas específicas para mejorar el gobierno de las sociedades, lo que debiera redundar en un mayor retorno para su inversión. Por otro lado, la regulación y legislación en diversos países sigue evolucionando para facilitar la participación de los accionistas en las Juntas. En este punto cabe destacar a Reino Unido, país pionero en la relación con inversores y con un mayor activismo accionarial, que ya en junio de 2012 anunció una nueva normativa, la cual obliga a completar el voto consultivo anual sobre la política salarial de los directivos con otro vinculante cada tres años.

Por su parte, la Comisión Europea aprobó el pasado diciembre el Plan de Acción en los ámbitos del Derecho de Sociedades y Gobierno Corporativo, por lo que es probable que a lo largo del presente ejercicio se produzcan novedades a este respecto que afecten a nuestro mercado. De hecho, a finales de marzo de 2013 el Ministerio de Economía de España publicó una orden ministerial en la que se regula el Informe Anual de Gobierno Corporativo, el Informe Anual de Retribuciones y otros instrumentos de información requeridos a las sociedades, que aunque no facilitan directamente la participación accionarial, suponen dotar

de una mayor transparencia a las compañías. Sin duda, y como veremos más adelante, la exigencia de una mayor transparencia a las empresas en todos sus ámbitos de gestión, incluyendo la relación con inversores, es una tendencia imparable y global.

Finalmente, un punto clave radica en la diversificación accionarial y la mayor penetración de los inversores extranjeros en el capital de las empresas. Vivimos en una economía globalizada y con gran abundancia de liquidez, una tendencia que parece se mantendrá. Ambos factores, como se explica más adelante, son causas directas del incremento del activismo por parte de los accionistas.

Factores influyentes

Actualmente el activismo accionarial no es determinante. Según un estudio realizado por la red de consultorías de comunicación financiera AMO, de la que forma parte LLORENTE & CUENCA, en Estados Unidos solo el 14% de los casos analizados entre 2010 y 2012 tuvieron éxito frente al 36% registrado en Europa. Sin embargo, las empresas tienen la responsabilidad de contar con una estrategia de relación con inversores que les permita anticipar posibles problemas de cara a la Junta General de Accionistas y blindarse ante inversores oportunistas que buscan el beneficio cortoplacista.

Desde nuestro punto de vista, son tres los factores que determinan la intensidad del activismo accionarial y que, por lo tanto, las sociedades deberían tomar en consideración a la hora de definir su Plan de relación y de comunicación con inversores.

Composición accionarial

Por un lado, las compañías con un mayor *free float* cuentan por lógica con mayor probabilidad de tener que gestionar a unos ac-

cionistas más activos. Y es que, al contrario que los accionistas institucionales, los accionistas de referencia, es decir aquellos que tienen una participación muy significativa, suelen estar representados dentro de los órganos de decisión de las propias compañías y, por norma general, no muestran su desacuerdo en las Juntas. Por otra parte, es fundamental analizar el porcentaje de inversores extranjeros presentes en el capital de la compañía, ya que estos son mucho más activos que los accionistas domésticos, que suelen delegar su voto en el Consejo de las sociedades. Asimismo, se debe conocer la nacionalidad concreta, porque su nivel de activismo —por ejemplo, los fondos ingleses, estadounidenses o franceses son mucho más activos que los árabes, chinos o alemanes— y su sensibilidad ante determinados asuntos varía notablemente.

Criterios para la decisión del voto

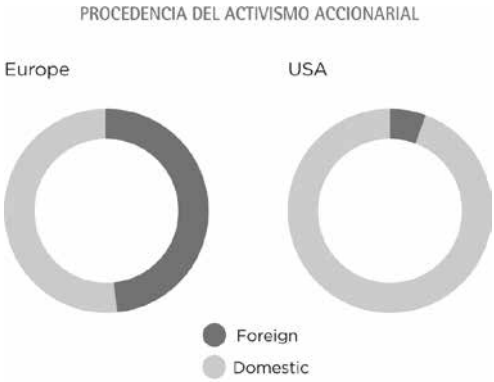
Por norma general, la retribución, los estándares de Gobierno Corporativo, el número de consejeros independientes o los procesos de evaluación son algunos de los temas más sensibles y que deciden el sentido del voto.

Según el estudio realizado por AMO y LLORENTE & CUENCA, tanto en Estados Unidos como en Europa, los temas relacionados con Gobierno Corporativo y los puestos en el Consejo de Administración han sido las reivindicaciones más comunes de los accionistas entre 2010 y 2012.

Objetivo de la inversión

Finalmente, es importante conocer el objetivo de la inversión de los accionistas. En concreto si es cortoplacista o es una inversión a largo plazo. En este sentido, no es de extrañar que en ocasiones se dejen a un lado los criterios de evaluación objetivos

y se emita un voto en contra aludiendo a criterios de Gobierno Corporativo, cuando en realidad lo que se busca es obtener un incremento sustancial del dividendo.



Fuente: estudio realizado por AMO y LLORENTE & CUENCA 2010-2012

Áreas de actuación

Tras el análisis de los puntos anteriormente mencionados, las compañías debieran definir un plan de actuación concreto, con dos áreas clave: la identificación y conocimiento de sus accionistas y el establecimiento de vías de comunicación y de relación con los inversores institucionales y minoritarios.

Como es sabido, la identificación y conocimiento de los accionistas es clave para desarrollar una estrategia eficiente de relación con inversores y poder desactivar potenciales complicaciones en las Juntas de Accionistas. Por tanto, es recomendable contar con profesionales expertos en este campo e invertir los medios necesarios para que la identificación y el conocimiento acumulados sean lo más fidedignos posible. Al mismo tiempo,

se recomienda que los departamentos de relación con inversores cuenten con una estrategia de comunicación adecuada que apoye los objetivos del negocio.

En este sentido, es prioritario mantener un diálogo estructurado y transparente continuado, que no se limite a la Junta General de Accionistas y a otros momentos puntuales como la presentación de resultados. Y es que, aunque el objetivo principal sea desactivar los posibles votos en contra, una relación sólida y constante con los accionistas es más segura y eficaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos y permite explicar eficientemente la realidad de la compañía y dar razones coherentes ante los argumentos en contra.

En este contexto, cabe señalar algunos puntos principales a tener en cuenta a la hora de desarrollar la actividad de comunicación con los *stakeholders* que nos ocupan.

Interlocutores clave

Aunque es recomendable realizar acciones de comunicación masivas puntuales, la comunicación personalizada, por ejemplo a través de *roadshows*, ha de segmentarse. En este sentido, deben identificarse a los accionistas prioritarios teniendo en cuenta tanto su peso accionarial, como su posicionamiento ante la compañía.

Definición del equity story

Aunque las compañías cotizadas suelen tener definido y establecido su *equity story*, es importante reflexionar para analizar si, además de contar correctamente lo que son, relatan también lo que quieren ser, es decir el yo aspiracional de la compañía así como el nivel de conexión de este con el *stakeholder* inversor.

Información transparente

Como hemos comentado anteriormente, la transparencia es un valor en alza que los *stakeholders* de las compañías empiezan a demandar. Es importante que los accionistas comprendan y se alineen con la información que la empresa les facilita, aunque esta no siempre sea todo lo positiva que deseasen. El lenguaje empleado debe de ser directo, claro y comprensible, sin olvidar el rigor indispensable en los datos.

Hitos puntuales

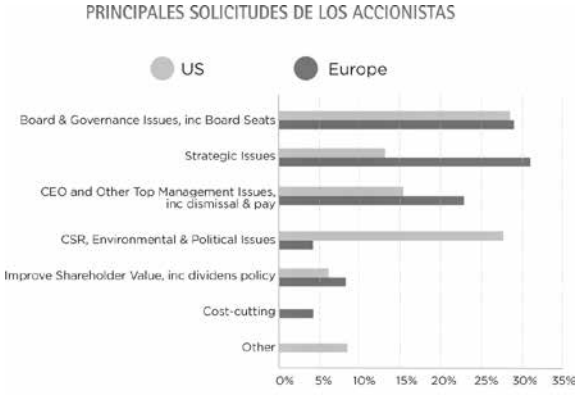
A pesar de que la comunicación con los accionistas tiene que ser constante en el tiempo, la Junta General de Accionistas se convierte en un momento clave. Atender de forma eficaz todas las dudas y cuestiones que puedan surgir es prioritario. Además, los documentos en relación a la Junta deben ser accesibles y útiles. Las sociedades cotizadas cada vez prestan más importancia a este aspecto y mejoran cada año la calidad de la información ofrecida. De hecho, según una encuesta realizada por Funds People, Georgeson y Cuatrecasas, Conçalves Pereira, el 43% de los inversores institucionales considera que la información facilitada por las sociedades en España con motivo de la Junta de 2012 fue suficiente y clara frente al 15% registrado en 2011.

Activos online

Es importante que el espacio de relación con inversores de las páginas web de las compañías sea práctico, accesible y claro, y que responda a las necesidades informativas de los accionistas. Igualmente, el resto de activos digitales (como los canales de

redes sociales) deben ser coherentes con el relato corporativo y dar respuesta a los objetivos marcados.

En referencia a las redes sociales, cabe destacar que aunque por norma general los departamentos de relación con inversores no las emplean como canal de comunicación directo, no se debe menospreciar su creciente importancia. De hecho, en Estados Unidos la Securities and Exchange Commision (SEC) ha publicado recientemente una normativa que obliga a las cotizadas a informar al mercado si van a emplear redes sociales para comunicar mensajes importantes a los inversores. Las compañías deben especificar en qué canales, los cuales deben ser accesibles para que se cumpla el precepto de que todos los inversores tienen derecho a recibir la información a la vez.



Fuente: estudio realizado por AMO y LLORENTE & CUENCA

Un stakeholder clave

Si bien es cierto que, como se ha explicado anteriormente, el activismo accionarial todavía no es una práctica determinante,

el peso de los accionistas sigue aumentando en credibilidad e influencia, por lo que las compañías tienen que considerarlos como un *stakeholder* clave con el que comunicarse adecuadamente y con el que mantener un diálogo abierto y transparente.

Además, los accionistas tienen la responsabilidad de hacer un uso comprometido de sus derechos de voto que no traicionen los principios de creación de valor de la sociedad y que no se limiten a una visión cortoplacista.

Construir una relación de confianza y constructiva entre las empresas y sus inversores es un asunto prioritario que redundará en el beneficio de ambos y en la reputación de las compañías, lo que influirá positivamente en otros grupos de interés.

COMUNICACIÓN ONLINE

Ganarse la confianza de los clientes: el nuevo desafío de las empresas en las redes sociales

María Eugenia Durán
Directora del Área de Comunicación Online
en LLORENTE & CUENCA Argentina

El nuevo desafío

Recientemente, en un seminario sobre la importancia de las redes sociales en la estrategia de la comunicación de las empresas, un exponente dijo que "los usuarios son el mensaje", haciendo alusión a la famosa frase de Marshal Mc Luhan: "El medio es el mensaje". Claramente, esto podría ser cierto.

Hoy en día se vive un acelerado aprendizaje del uso de las redes sociales. Constantemente surgen nuevas con más, mejores o diferentes funcionalidades. El uso de estas plataformas aumenta; la posibilidad de acceso también, gracias a la expansión, entre otros, de los dispositivos móviles, y la oferta crece porque crece la demanda, y allí está la gente, hablando de nosotros, de nuestra marca. Un arma de doble filo: porque nada mejor que un cliente feliz, pero nada más destructivo que aquel que ha pasado por una experiencia poco agradable. Las malas noticias se difunden rápidamente, y más en Twitter, plataforma social instantánea por excelencia en donde se dan cita líderes de opinión de todos los ámbitos. El tuit de un cliente feliz puede llegar a ser difundido pero el de un cliente descontento es muy probable que arrastre

varios RTs (retuits), reactivando a aquellos que experimentaron algo similar (un boca a boca negativo). Tal es el caso de una conocida operadora regional, con casi 20 millones de usuarios en Argentina, según publica en su Bio de Twitter, y más de 30.000 seguidores. El servicio tuvo una recaída y en pocos minutos los clientes de la empresa se hicieron escuchar, posicionando la crisis en el primer lugar de los temas más hablados del momento (*Trending Topic*).

El gran desafío de las empresas está en generar un vínculo de confianza con sus clientes. El buen servicio y la atención correcta en tiempo y forma, al fin y al cabo, son medios para fomentar esta relación con el usuario, cansado de renegar con cualquier tipo de organización pública o privada. En este terreno, el diálogo es una manera de ganar poco a poco la credibilidad desde una aproximación honesta y transparente. Al final del día, el reto que viven las empresas es el de comprometer a sus *stakeholders* con sus correspondientes visiones y proyectos.

La socialización de las experiencias

Hay personas que solamente pretenden compartir sus experiencias, buenas o malas, en estas plataformas sociales. Pero hay otras que se dirigen a las empresas porque esperan, pretenden, que les respondan y que, finalmente, les den una solución.

Según un informe publicado a principios de 2012 en el sitio www.tendenciasdigitales.com, la penetración de Internet en Latinoamérica viene creciendo a pasos agigantados, y más aún la de Facebook y Twitter.

Lo mismo ocurre con los celulares. La tecnología móvil ha tenido una penetración inmensa en los últimos años. Y es importante que las compañías contemplen esta tendencia ya que, entonces, los usuarios podrán manifestarse más fácilmente 24x7,

es decir, todos los días, las 24 hs, y entre estos usuarios habrá clientes, periodistas, políticos, *celebrities*, ONGs, que fiscalizan a nuestra compañía a cada minuto.

Que una empresa logre ser reconocida y bien valorada por sus principales *stakeholders* es un mérito que no se debe desaprovechar en absoluto. Sin embargo, el tiempo que le lleva a la empresa construir una buena imagen puede desaparecer de un minuto al otro si se descuida. Tanto su construcción como su mantenimiento dependen de toda la compañía, desde el empleado que habla de nosotros en sus propias redes con sus contactos, al cliente, la autoridad, el periodista, etc. El modo en que las empresas se comunican con sus *stakeholders* ha cambiado: se ha adaptado a las nuevas tecnologías. Antes, la estrategia de comunicación era unidireccional y, por ende, su gestión resultaba más fácil para la compañía. Hoy en día, en cambio, la forma de relacionarnos ha migrado a una comunicación bidireccional, es decir, donde ambas partes forman parte activa del proceso de comunicación. Las empresas viven un gran desafío: dialogar con los *stakeholders*, logrando que sus objetivos de comunicación mantengan su cauce y estén bajo control, algo complicado porque cada empleado de la empresa se convierte en un vocero, con mensajes diferentes, que pueden impactar directamente en la reputación de la empresa.

Las redes sociales han permitido que se amplifique el nivel de comunicación entre las empresas y los ciudadanos. Sin embargo, este juego es desproporcional: a medida que las compañías deciden ampliar el nivel de interacción, mayor es la atención que deben prestar a qué y a cómo se habla de ellas. Sus menciones impactan directamente en la reputación de la compañía. Una crisis *online* mal gestionada puede hacer añicos la buena reputación que tantos años le llevó construir.

Gestionar canales sociales supone una gran exposición. Las redes sociales tienen un enorme poder y, por eso, estar en ellas es un paso muy importante para la empresa, que requiere de una planificación previa extremadamente cuidadosa, detallada y estratégica.

Un buen plan de comunicación *online* consta de ciertos elementos claves:

- Un objetivo, esencial para construir una buena estrategia; nadie debe estar en las redes sociales porque están de moda.
- Una propuesta de activos a desarrollar, es decir, espacios o plataformas *online* donde se llevará a cabo la estrategia.
- Una propuesta de contenidos interesantes que generen *engagement* entre sus públicos objetivos.
- Un plan de relacionamiento entre la empresa y sus principales *stakeholders*.

Una vez identificados estos puntos e implementados, hay que mantenerlos actualizados, dar seguimiento de la relación con los seguidores, estar alerta de lo que se dice de la empresa y medir los resultados constantemente.

Muchas empresas, algunas ya avanzadas en su estrategia de comunicación *online*, se animan a dar un paso más: servicio al cliente en sus principales perfiles de redes sociales. ¿Qué ocurre? Algunas se lanzan al vacío al incursionar en una especialidad que requiere su propio plan de acción.

El *call center online* requiere de una planificación específica, que involucra a muchas áreas de la compañía. Un gran error es limitar este ámbito solo a un grupo de asistentes *online*. Eso puede ser un área de atención al cliente pero, seguramente, no cumpla con todos los requisitos, al menos mínimos, de un buen servicio al cliente en redes sociales.

Los retos del SAC (área de servicio de atención al cliente) en canales online

- Identificar el objetivo del área.
- Desarrollar un plan de relacionamiento, es decir, cómo la marca se va a dirigir a su público (va a tener un usuario corporativo o va a presentar a los asesores que gestionan en nombre de la empresa); qué tono va a usar (formal, informal, etc.). Desarrollar un plan de atención, es decir, seleccionar las plataformas donde se implementará el servicio; determinar la cantidad de asesores por turno; seleccionar los horarios de atención; seleccionar una herramienta profesional para este tipo de gestiones; seleccionar las temáticas que atenderá en el momento y cuáles serán las consultas que serán derivadas a otras áreas de la empresa. Este plan también incluye seleccionar, por ejemplo, determinados *hashtags* (#) y palabras claves a los que queramos asociar nuestro servicio.
- Desarrollar un plan de ejecución, es decir, definir el camino a seguir en la atención *online*. En esta etapa se elige cómo será el proceso de gestión, es decir, qué consultas tendrán una respuesta directa, en el momento, y en qué casos seguiremos la interacción por DM (mensaje directo por sus siglas en inglés); qué información será solicitada al usuario; cuándo se lo redireccionará al *call center* telefónico; etc.
- Adaptar las consultas y las preguntas más frecuentes que suelen darse tanto en el *call center* telefónico como en puntos de venta físicos al lenguaje de la plataforma donde se implementará el servicio.
- Planificar el tiempo de consulta. Si el servicio es bueno, las consultas comenzarán a aumentar y es clave la incorporación de asesores para que no haya ningún quiebre en la atención. Se estima que un asesor puede atender hasta tantas consul-

tas por hora. Hay consultas que pueden ser respondidas al instante y otras que requieren un servicio más complejo. Lo importante es que quien realiza la consulta sea contactado de inmediato, aunque el tiempo de solución dependerá de la complejidad de la consulta. Por otro lado, en la planificación hay que contemplar recreos mínimos, pero lógicos, de descanso y el traspaso de un turno a otro.

- Capacitación a los asesores de servicio. El equipo seleccionado para dar este servicio debe ser un equipo idóneo, preparado. Debe contar con experiencia tanto en la atención al cliente como en el uso de redes sociales, ya que estas cuentan con su propia naturaleza, y en gramática y ortografía, ya que los mensajes publicados también comunican acerca de la compañía.
- Marcar un diferencial. En este espacio la empresa tiene que mostrarse distinta, generar *engagement*, ya sea porque brinda una atención personalizada o porque ofrece información exclusiva para quienes la siguen. Debe generar una relación de fidelidad mutua: del usuario a la empresa y viceversa. La empresa debe identificar quién está del otro lado, ya que los públicos son diferentes y cada uno requiere de un tratamiento particular (ni mejor ni peor, distinto). Detrás de la figura cliente podría haber un inversor, un líder de opinión o una autoridad.
- Compromiso corporativo. Si bien el ejercicio del servicio está a cargo de un grupo de asesores, toda la compañía debe involucrarse. Las diferentes áreas deben haber participado de la planificación inicial y deben seleccionar un referente para cualquier consulta que las atañe. Cada área será responsable de dar soporte en determinados temas previamente establecidos. Este compromiso influye directamente en las expectativas del cliente. La reputación de una organización

depende, en última instancia, de la relación entre lo que sus *stakeholders* esperan recibir y lo que perciben que están recibiendo. El servicio de atención al cliente es, en sí mismo, uno de los servicios que integran la oferta de las compañías y si estas no dejan claros los términos en los que funcionará, puede que se produzcan frustraciones que pueden dañar la imagen de la compañía.

- Difusión. El canal SAC debe ser parte de la estrategia integral, debe complementar el plan de comunicación de la compañía, debe ser un soporte fundamental y mejorar la experiencia del usuario. Es necesario que se difunda el servicio, que la misma compañía lo instale en la mente de sus clientes y lo ofrezca como una herramienta más de servicio. Idealmente, debería ser comunicado en el sitio web institucional y en sus principales perfiles sociales. También en aquellas comunicaciones *offline* que suela difundir la compañía, incluso pauta o acciones de prensa. Es decir, el servicio de atención al cliente debe estar integrado en una coordinada estrategia de comunicación y contenidos para lograr los mejores resultados.

Twitter y Facebook, las aliadas para quedar bien con el cliente

Ambas plataformas pueden convertirse en grandes aliadas a la hora de ofrecer una solución a los usuarios. Si bien Facebook suele ser usado para acciones de *branding*, las empresas pueden sacarle el máximo provecho y utilizarlo también para dar soporte a sus clientes. Tal es el caso de *Eurorail* que realiza un muy buen seguimiento de las publicaciones de sus fans y *followers*, atendiendo las constantes consultas.

Twitter se caracteriza por ser veloz e instantánea pero, a su vez, es efímera y todo lo que haya tuiteado una persona en su perfil tiende a desaparecer en unos minutos por la naturaleza misma del *timeline*. Por ende, un mensaje de un usuario descontento puede perderse entre decenas de tuits. Pero eso es cuestión de suerte y tiempo: tarde o temprano, el cliente se hará escuchar y estará más enojado aún.

El usuario de redes sociales espera otro tipo de atención de la empresa: rápida, directa, concreta y personalizada. Pero, sobre todo, espera que, si se dirige a ella, la empresa le responda su consulta.

La no respuesta es muy mal percibida y puede provocar una reacción negativa no solo en quien hizo la consulta, sino en sus seguidores, provocando una reacción en cadena de reclamos de aquellos que tuvieron alguna experiencia negativa similar. Algo totalmente evitable si se toman los recaudos necesarios y suficientes.

Una mención de un cliente insatisfecho no debe ser motivo de crisis. Al contrario, es una buena oportunidad para revertir esa mala experiencia, tal como se ve en el ejemplo de @avianca_com. Llegado el caso de que se logre solucionar, ese cliente, seguramente, estará más satisfecho que aquel

que, desde el inicio, tuvo un buen servicio. El problema solucionado puede tener mejor marketing que este último y ese usuario puede que lo agradezca públicamente. Esto es muy bueno para la empresa y para su reputación.

Además, es importante no limitarse a ser reactivo en la red. No todos los usuarios van a saber que contamos con un perfil de usuario en Twitter o Facebook y van a buscarnos para dirigirnos su queja. Alguien puede quejarse sin poner el @ delante de nuestra marca, pero eso no significa que esté satisfecho. Simplemente, desconoce nuestro perfil, en cuyo caso una respuesta proactiva seguramente cambie la percepción del usuario, que verá que la compañía está preocupada por evolucionar y mejorar su servicio.

Siete tips de una buena atención al cliente online

1. Presencia: tener nuestro propio espacio en el canal, diferenciándonos del perfil de *branding*, responder a las menciones que nos hagan en un tiempo lógico y dar un soporte real.
2. Presentación: humanizar a la marca, quienes te responden son personas.
3. Integración: si bien la plataforma es diferente, el objetivo del servicio debe ser el mismo que el del canal *offline*, al menos en la lógica de funcionamiento y en el *backoffice* normativo y procedimental.
4. Eficiencia: responder aquello que el usuario preguntó.
5. Cuidado del cliente: los datos sensibles no deben ser compartidos en esta plataforma. Si necesitamos profundizar, hacerlo vía DM (Mensaje directo), estableciendo un primer vínculo por esta red y buscando la continuidad usando otra alternativa, por ejemplo, la telefónica.

6. Seguimiento: si una consulta requiere un mayor proceso y tiempos de espera, no archivarlo. Al contrario, hacer un seguimiento de forma personalizada.
7. Empatía: generar un vínculo con los seguidores que determine el grado de confianza que inspira el servicio que ofrece la empresa en este canal.

El boca a boca online repercute en el negocio

Los hábitos de los usuarios han cambiado y son ahora las empresas las que deben acomodarse a ellos. Una buena atención al cliente repercute en su negocio. Es uno de los activos más relevantes de la empresa porque es lo que va a marcar, en mayor o menor medida, la satisfacción de un cliente. Entonces, se podría decir que los resultados obtenidos de una buena atención a los clientes están directamente relacionados con la rentabilidad de la compañía. Si somos una empresa de servicios, demos un buen servicio estando donde debemos estar en tiempo y forma.

El éxito de una buena *performanc*e en este aspecto va a generar fidelidad de los clientes; un boca a boca positivo y posibilidad de ampliar el negocio, diversificarlo (repetir la compra de un mismo producto o innovar en otro tipo de productos de la compañía).

Los clientes se sentirán escuchados y valorados. El hecho de que los clientes se acerquen a la compañía y le manifiesten sus intereses deber ser visto como una enorme oportunidad para mejorar el negocio. La información proporcionada tiene un altísimo valor que puede ser de gran utilidad para la empresa para mejorar y reforzar aquellos aspectos débiles y aprovechar oportunidades que se le ofrecen. Es un gran *focus group* virtual: los clientes hablan y las empresas escuchan y actúan y, si lo hacen de forma correcta, están ayudando a mejorar su reputación corporativa.

Adiós sala de prensa, bienvenida web 2.0. De la prensa de masas a la comunicación en redes

Iván Pino
Director de Comunicación Online en LLORENTE & CUENCA España

María Obispo
Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA España

Querido director de comunicación, vivimos tiempos complicados. Justo ahora que empezábamos a jugar el partido con una posición más o menos clara en el campo, van y nos cambian las reglas del juego.

Entre la crisis económica y la expansión de las redes, nos han colocado en mitad de una cancha desconocida, más grande y llena de jugadores; donde casi encontramos más periodistas con medios (sociales) que medios (de comunicación) con periodistas. Un terreno en el que el periodismo deviene en *polemismo* y los moderadores en agitadores. En donde hay muchos más intereses en liza y sentimientos encontrados que nunca, en tiempo real y públicamente.

¿De qué nos sirven las pautas y herramientas de siempre en este complejo escenario? Pues algunas siguen siendo muy válidas, pero otras se quedan obsoletas. Entre ellas, las ya clásicas salas de prensa *online*.

Urge una evolución de este instrumento de comunicación, cambiando la orientación del concepto masas al concepto re-

des y no solo en relación con el tipo de contenidos, sino, sobre todo, respecto a los destinatarios de los mismos. Esto es lo que se viene conociendo como salas de prensa 2.0, y que bien podríamos definir, sencillamente, como salas de comunicación *online*.

Cuatro cambios en la sala de prensa online

¿En qué consiste el cambio? Podemos destacar cuatro elementos que nos ayudarán a movernos en ese entorno de interacción personal, abierto y global (en el tiempo y el espacio) que constituye el renovado campo de juego de la comunicación corporativa:

1. No solo prensa: necesitamos un instrumento que nos permita relacionarnos no solo con los periodistas, sino también con los ciudadanos, profesionales, personalidades, activistas y consumidores que comparten información y promueven opiniones en las redes. Un espacio *multistakeholder* que sirva a la estrategia de reputación de la organización.
2. No solo noticias: en ese sentido, nos interesa publicar contenidos que vayan más allá de las notas de prensa, y que ofrezcan información de utilidad, curiosidades, testimonios, comentarios y documentos con valor de archivo, tan valiosos ahora mismo como dentro de un tiempo. Por supuesto, ya no solo hablamos de mensajes textuales, sino de material multimedia (video, presentación, infografía, etc.) alojados tanto en la propia web y en redes documentales como YouTube, Slide*share* o Instagram.
3. No solo difusión: esos contenidos no están destinados solo a su propagación o reproducción en otros medios, sino también a motivar interacciones con los interlocutores de la organización en Internet. Proponiendo conexiones de interés mutuo y respondiendo a conversaciones en diálogo abierto: invitaciones, consultas, respuestas, transacciones,

etc.Es aquí donde encuentra sentido la conexión de la sala de comunicación con las redes personales del tipo Twitter, Facebook o Linkedin.

4. No solo marca: para participar en esas interacciones, necesitamos dotar a la organización de portavoces con personalidad, auténticos, que representen el rostro humano de la marca corporativa ante sus grupos de interés. Comunicadores reales que puedan dialogar con periodistas reales y otros interlocutores en el mundo virtual de las redes. Para ello, la sala de comunicación debe ofrecernos soluciones de identidad digital, seguras y eficientes.

La sala de comunicación online en españa

Cuatro cambios, solo cuatro que, sin embargo, resulta difícil encontrar en los sitios web corporativos de las empresas españolas. Esta clase de comunicación suele ejecutarse desde otros espacios, hasta con equipos profesionales diferentes, y con un carácter casi experimental dentro de la empresa.

En ocasiones, puede incluso confundirse el concepto de sala de prensa 2.0 con el de sala de prensa multimedia, entendiendo que colgar videos en YouTube o documentos en Slide*share* ya cumple con el significado del término. Otros, se toman las redes como meras plataformas de difusión de mensajes, limitándose a publicar los titulares de las notas de prensa en Twitter o Facebook, sin responder a las interacciones ni proponer conexiones a los usuarios de estos medios sociales.

En ninguno de esos casos se alcanza todo el potencial de la sala de comunicación *online*. ¿Por qué motivo? Alguien podría responder que no se necesita cambiar la sala de prensa *online* porque ya cumple su función de repositorio de información para los periodistas profesionales. Y puede que tengan razón.

Sin embargo, cada vez son más los periodistas que participan en las redes sociales (Twitter, especialmente) para relacionarse con sus fuentes de información. E Internet, con sus blogs, foros y demás sitios, representa un espacio fundamental de documentación para los redactores de los medios informativos.

Solo por eso, sin entrar a valorar el interés de comunicarse con otros interlocutores, no periodistas, ya parece suficiente para plantearse un cambio sustancial de la clásica sala de prensa a la nueva sala de comunicación *online*.

Dos buenos ejemplos de sala de prensa 2.0

Lo cierto es que ya empezamos a encontrar referencias del concepto de sala de prensa 2.0. Como suele ocurrir en materia de comunicación *online*, las hallamos mirando al otro lado del Atlántico, en suelo norteamericano. Es el caso de la empresa financiera Mastercard (http://newsroom.mastercard.com) y de la tecnológica Cisco (http://newsroom.cisco.com).

En ambos sitios, bajo el subdominio *newsroom* (sala de prensa), descubrimos dos potentes plataformas de comunicación *multistakeholder* a través de Internet. Ninguna de ellas descuida en absoluto las necesidades de los periodistas, brindándoles un completo archivo actualizado de notas de prensa y *dossieres* multimedia. Pero ambas se ofrecen también como entornos de relación personal e interactiva con otros interlocutores de diferentes grupos de interés.

De todos los elementos que componen los dos espacios, nos interesa destacar aquellos que suelen escasear, precisamente, en las salas de prensa *online*. En concreto:

- La interacción directa con el usuario, vehiculada a través del blog *Cashless Conversations*, en el caso de Mastercard; y

de la potente comunidad virtual *Collaboration* (articulada mediante blogs, Twitter y Facebook), en el de Cisco.

- La identidad digital de los profesionales que participan en ambos sitios (desde los máximos directivos hasta los propios gestores de comunicación), con perfiles propios en blogs corporativos y Twitter oficiales, principalmente.

Comunicación en redes, asignatura pendiente

Tanto la interacción abierta en las redes como la identidad digital profesional constituyen, sin duda, las dos asignaturas pendientes en los departamentos de Comunicación de las empresas españolas. Y la dificultad que representa aprobarlas puede estar entre las razones que ralentizan el desarrollo de la sala de comunicación *online* o sala de prensa 2.0 en España.

En definitiva, ambos fenómenos (interacción abierta e identidad digital) no dejan de contrariar el modo de relación tradicional entre comunicador y periodista; donde el primero rehuye de cualquier identidad protagonista y procura mantener su interacción con el segundo en el ámbito privado, bajo el amparo del *off the record* en muchas ocasiones.

Pero esto ya no es así en la comunicación en redes, ese nuevo campo en que nos toca jugar. Aquí las reglas son más abiertas, públicas y globales que cerradas, privadas y locales. Nos obligan a los comunicadores a un grado de exposición mucho mayor del que teníamos hasta ahora. Y no parece que esto vaya a menos, sino todo lo contrario.

En esas circunstancias, si esto es así, quizás debamos plantearnos el cambio de la sala de prensa a la sala de comunicación *online* no tanto como un problema, sino más bien como una oportunidad. Una oportunidad que algunos ya están aprovechando y que no deberías dejar escapar.

Brand journalism: Coca-Cola Journey

Si existe una tendencia en comunicación *online* de la que se está hablando estos días, esta es el *brand journalism*. Este o el periodismo de marca (como lo tituló El País el pasado 24 de febrero) supone la evolución de la comunicación tradicional de las compañías con sus *stakeholders*. Uno de los casos más comentados ha sido la reorganización web de Coca-Cola y el lanzamiento de Coca-Cola Journey.

En noviembre de 2012, *The New York Times* ofrecía en exclusiva la noticia de que Coca-Cola cambiaba su sitio web para contar su historia. La nueva web de Coca-Cola, Coca-Cola Journey, pasaba a convertirse en una revista para consumidores y ciudadanos con artículos y columnas de opinión sobre algunos de los temas clave para la compañía: innovación, entretenimiento, medio ambiente, salud, deporte, etc. En los contenidos del nuevo sitio web trabajan cuatro personas a tiempo completo y alrededor de 40 *freelance* entre articulistas y fotógrafos. Además, los artículos requieren, con frecuencia, la colaboración de distintos profesionales de la empresa. Contar historias requiere tiempo, dedicación y esfuerzos si se quiere hacer bien.

El paso de Coca-Cola, tal y como señaló *The New York Times,* es significativo y refleja el interés de las compañías de avanzar hacia una relación con el consumidor no basada en la publicidad sino en la capacidad de las marcas para contar historias. Ashley Brown, Director de Comunicación Digital y Social Media de Coca-Cola en Atlanta, declaró a este diario: "Mi equipo se ha reorganizado en el último año para parecerse cada vez más al equipo editorial de una revista a largo plazo con un calendario editorial y de producción". Ser capaz de contar la historia detrás de las compañías es, sin duda, el reto actual de las marcas en su comunicación en la red.

De la nota al post: caso másmóvil

Hace aproximadamente un año, Vodafone anunciaba que dejaría de subvencionar teléfonos móviles para atraer a nuevos clientes. Una práctica que MásMóvil, un operador móvil virtual español, venía defendiendo desde hace años.

Un par de meses antes, MásMóvil había relanzado su blog corporativo, un espacio que quería ser la referencia de la compañía en la Red desde donde se estableciese una comunicación fluida con los clientes y se reflejase el espíritu de la empresa.

El anuncio de Vodafone era la oportunidad perfecta para aprovechar la actualidad y cambiar la forma de comunicar que se tenía hasta entonces. MásMóvil tenía mucho que contar sobre esta noticia, la decisión suponía no solo que había seguido una estrategia correcta sino que el momento de los operadores más pequeños había llegado definitivamente.

Por ello, Maini Spenger, Consejero Delegado de MásMóvil, publicó ese mismo día un post en el blog corporativo de la empresa que se titulaba "¡Buenas noticias para todos! Se acaba la subvención a móviles". Con este post, que posteriormente se envió a periodistas del sector y líderes de opinión en telecomunicaciones, MásMóvil consiguió ocupar su hueco informativo posicionándose como portavoz del resto de operadores. Medios impresos, blogs y diarios digitales recogieron las declaraciones de Maini y, durante esos días, se habló de MásMóvil.

PARTE II. LA REPUTACIÓN EN AMÉRICA LATINA

Estrategias ante una América Latina fragmentada

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Cualquier país europeo —y especialmente España— cometería un grave error de juicio si se persistiera en la consideración de América Latina como una región homogénea en lo económico, social y político por el solo hecho de que sus diferentes países estén estrechamente vinculados por el idioma, la cultura y su potencialidad de crecimiento y desarrollo. La región es en este momento un auténtico hervidero en el que afloran, de una parte, grandes y graves contradicciones, y de otra, movimientos estratégicos de agrupación de intereses que van a obligar a desplegar políticas de relación internacional mucho más selectivas en función de los distintos bloques y países que los integran. Esta visión poliédrica de América Latina interesa de manera especial y urgente a las inversiones empresariales y a los Estados que busquen intercambios comerciales. Hay, pues, que apartar la retórica del americanismo como un denominador común para comenzar a desarrollar acciones políticas y comerciales más sofisticadas.

El factor que altera la, hasta el momento, homogeneidad sudamericana es la formación de bloques, algunos enfrentados, y otros mixtos, que hacen más compleja la morfología política y económica de la región. Los Estados son, en último término, los que crean las condiciones habitables de un mercado propicio o no para la inversión. Más allá de una visión economicista, el mercado crea condiciones también para el desarrollo de so-

ciedades democráticas porque incentiva la formación de clases medias que, a su vez, son el factor reproductor de una cultura política para controlar los poderes públicos, sancionar ética y legalmente la corrupción y ganar derechos sociales y políticos. Los países que formen Estados en los que la seguridad jurídica sea vertebradora de la economía de inversión —de manera singular, para garantizar aquellas inversiones a largo plazo con aportación intensiva de capital y tecnología— progresarán también en su institucionalización y, en consecuencia, en su estabilidad. Este proceso, complejo y con ritmos muy desiguales, se está produciendo en algunos países latinoamericanos, pero no en otros que están próximos a la consideración de fallidos.

La Alianza del Pacífico es un bloque comercial (Chile, Colombia, México y Perú) que surgió en 2011 tras la Declaración de Lima y que, con sistemas políticos que tienden a converger en unos mismos valores y principios, pretende la integración regional, el desarrollo de la competitividad, el crecimiento y la libre circulación de bienes, servicios y capitales. Los cuatro Estados integrantes representan nada menos que el 50% del comercio de la región, con exportaciones de 551.000 millones de dólares e importaciones de 551.000 millones, ambas cifras correspondientes a 2012. La Alianza del Pacífico sería, desde una consideración hipotética, la octava economía del mundo con más de 200 millones de ciudadanos y el 40% del PIB de Latinoamérica. Su fuerza atractiva es extraordinaria porque, además de la muy probable próxima integración de Costa Rica, ha incorporado a una larga lista de países observadores, entre los que se cuentan España, Canadá, Australia, Francia, Japón o Nueva Zelanda. Lo esencial, con todo, no es solo su dimensión económica, sino, especialmente, la política y la estratégica. La propia denominación de la agrupación —la alusión al Pacífico— reitera que las naciones más dinámicas de América Latina, al dirigir su mirada hacia Asia,

ganan centralidad en el planeta, pero lo hacen en detrimento de Europa, que quedaría en una posición muy diferente de la que ha tenido hasta el momento.

Mientras los países de esta Alianza abren sus sistemas públicos a la conformación de mercados seguros con ritmos de crecimiento progresivos y han sabido y querido superar los apriorismos y los prejuicios respecto a las democracias occidentales europeas y respecto, también, al arraigado discurso del imperialismo de Estados Unidos, los Estados agrupados en ALBA-TCP (Alianza Bolivariana-Tratado de Comercio de los Pueblos) ofrecen una réplica distinta y enfrentada a los anteriores, y lo hacen con especial virulencia.

ALBA-TCP fue una iniciativa de Cuba y Venezuela que nació en 2004 y que, en palabras de fallecido presidente Hugo Chávez, tiene "como objetivo la independencia; como vía, la revolución; y como bandera, el socialismo" (declaración de 20 de abril de 2010). La incorporación a ALBA-TCP de Bolivia, Nicaragua y Ecuador (Honduras estuvo y salió) representa, en cierto modo, por las características de sus Estados, la segunda velocidad de desarrollo económico y político del subcontinente. Es un dato quizá menor, pero acaso sintomático: Vietnam es uno de los países observadores de esta agrupación, muy hostil a la Alianza del Pacífico, hasta el punto de que el presidente de Ecuador, Rafael Correa, ha llegado a afirmar: "Entraré en la Alianza del Pacífico cuando Alaska y Siberia tengan tratado". Este bloque se perfila más como de carácter político que económico y comercial, aunque entre sus objetivos esté luchar contra la pobreza y la exclusión social, haciéndolo desde los presupuestos de la izquierda y bajo el liderazgo de la mortecina revolución cubana y la ahora impredecible vía bolivariana que impulsó Chávez. Ciertamente, hay porosidad política y económica con países integrantes de la Alianza del Pacífico (el reciente acuerdo de fronteras entre Colombia y

Venezuela lo acredita), pero prima claramente la confrontación y una visión de Latinoamérica extraordinariamente diferente.

En este contexto, Mercosur, creado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Venezuela en el Tratado de Asunción de 1991, y que cuenta con asociados como Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Guyana y Surinam, y observadores como México y Nueva Zelanda, es la agrupación más variada de todo el subcontinente. Su potencial es extraordinario, porque representa más del 80% del PIB de la región, agrupa a 275 millones de ciudadanos y sería el cuarto bloque económico del mundo. Sin embargo, su vitalidad y dinamismo no son comparables a los de la Alianza del Pacífico, y su activismo nada tiene que ver con el de ALBA-TCP. Por lo demás, Brasil, gran potencia de la región, ejerce un claro liderazgo no declarado y juega sus bazas a varias bandas, evitando compromisos cerrados que limiten su margen de maniobra. Por fin, Unasur (Unión de Naciones Suramericanas), agrupación que, precisamente, nació en Brasilia en mayo de 2008 y que pretende la integración regional y una identidad latinoamericana (agrupa a 12 Estados, con 400 millones de habitantes), termina por componer el rompecabezas que complica una visión plana y amasada del subcontinente.

En este cuadro de situación, las políticas exteriores de Estados Unidos y de los Estados europeos, y de España en particular, requieren una estrategia nueva y diferente, contando que en ella juegan ya, y juegan fuerte, la potentísima China y otros países asiáticos, que representan para los Estados latinoamericanos una nueva frontera tanto para la exportación como para la importación y para los intercambios tecnológicos y energéticos (los más decisivos de nuestros días). La fragmentación de la región se ha producido en los primeros compases del siglo XXI, coincidiendo con grandísimas transformaciones en el planeta, siendo la principal la mancomunidad China-Estados Unidos en la hegemonía

mundial, y el fenómeno demográfico en Asia y América Latina que se corresponde, en tiempos e intensidad, con la profunda recesión que estalló en septiembre de 2008 con el hundimiento de parte del sistema financiero norteamericano y europeo.

Estas consideraciones han de estar presentes en la XXIII Cumbre Iberoamericana de Panamá, que se reúne precisamente bajo el epígrafe discursivo de "el papel político, económico, social y cultural de la comunidad iberoamericana en el contexto mundial". Una propuesta de debate para superar los tópicos, asumir la pluralidad de opciones de relación política y comercial en Latinoamérica en función de intereses que ya son menos coincidentes que antes y, acaso, para plantearse, por nuestro país, la necesidad de liberarnos de paternalismos, ataduras y herencias históricas que hoy en día nos condicionan y nos obligan a movernos en un entorno de crisis sin la perspectiva y la flexibilidad necesarias.

Panorama político-electoral latinoamericano (2013-2016). La América Latina de las tres "c´s": continuismo, centrismo y clases medias

LLORENTE & CUENCA

Introducción

De 2013 a 2016 la mayoría de los países de América Latina renovarán sus poderes ejecutivos y legislativos. Este *rally* electoral va a ser un momento propicio para valorar las dinámicas políticas que caracterizan a la región.

En concreto para analizar dos fenómenos:

- Descubrir la tendencia política predominante en la zona, tras el llamado giro a la izquierda ocurrido entre 2002 y 2008 y el resurgir de los candidatos de centroderecha entre 2009 y 2012.
- Y estudiar el reeleccionismo como un síntoma a escala regional que muestra el creciente hiperpresidencialismo que afecta a la mayoría de los países de Latinoamérica.

Las elecciones paraguayas de abril de 2013 junto a los comicios ecuatorianos de febrero pasado y los venezolanos también de abril abrieron un nuevo ciclo electoral latinoamericano que llegará a su fin con los comicios de 2016 cuando 17 de los 18 países hayan celebrado elecciones presidenciales (solo en México habrá comicios más allá de esa fecha, en 2018).

Se trata pues de un cuatrienio decisivo para comprobar la solidez de la propuesta del socialismo del siglo XXI, ya sin Hugo Chávez, el avance de la izquierda reformista en América del Sur y la fortaleza de las opciones de centroderecha en México, América Central, Colombia y Chile.

En este informe se va a sostener que la realidad política latinoamericana está marcada por tres "c's": el predominio de las tendencias políticas de centro (centroizquierda y centroderecha) unida al estancamiento de las posturas más radicales, la continuidad de los gobiernos en el poder gracias a la excepcional coyuntura económica de crecimiento constante desde 2003 —con la única salvedad de 2009— y, en tercer lugar, la emergencia de unas nuevas y heterogéneas clases medias en la región con mayor capacidad de consumo (y de endeudamiento) que explican también esa tendencia continuista y de las posturas de centro.

Desarrollo

En primer lugar, para explicar esa tendencia al centro que experimenta la región, es necesario analizar las diferentes tendencias y las dinámicas políticas que conviven en América Latina. Luego, en la tercera parte de este análisis, se estudiará la moda reeleccionista que está experimentando Latinoamérica.

Las tres grandes tendencias políticas en América Latina

Gracias a las citas electorales que tendrán lugar en este cuatrienio se podrá comprobar cuál de las tres grandes tendencias que marcan la región tiene más peso. La idea predominante hasta ahora es que América Latina experimentaba giros bien a la izquierda (2002-08) o a la derecha (2009-12). En verdad,

lo que muestra la realidad es que la dinámica política es más compleja y mucho más heterogénea.

La victoria de Sebastián Piñera en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales de 2010 en Chile parecía confirmar la tesis de Álvaro Vargas Llosa sobre la existencia de un giro a la derecha en América Latina (triunfos de Ricardo Martinelli en Panamá, Porfirio Lobo en Honduras y del propio Piñera en Chile).

Esta idea venía a sustituir a la que circuló desde mediados de la década pasada cuando se hablaba de un giro a la izquierda en la región tras las victorias de Hugo Chávez en Venezuela (1998), Lula da Silva en Brasil (2002-06), Néstor Kirchner en Argentina (2003), Tabaré Vázquez en Uruguay (2005), Evo Morales en Bolivia (2005), Michelle Bachelet en Chile (2006), Rafael Correa en Ecuador (2006), Daniel Ortega en Nicaragua (2006), Álvaro Colom en Guatemala (2007), Cristina Kirchner en Argentina (2007), Fernando Lugo en Paraguay (2008) y Mauricio Funes en El Salvador (2009).

Sin embargo, ni América Latina vivió un giro a la izquierda entonces, ni ahora experimenta uno a la derecha. La situación es mucho más compleja y variada, como compleja y variada es la región.

Existen tres tendencias políticas y electorales que conviven en América Latina. En algunos momentos unas pesan más que otras pero las tres siempre están presentes:

La consolidación del nacionalismo populista

El socialismo del siglo XXI, chavismo o bolivarianismo no es sino un nacionalismo autoritario, estatizante y populista. Chávez inició en 1998 esa tendencia que tras mantenerse en soledad hasta 2005 (con el exclusivo apoyo de Fidel Castro en Cuba) recibió un espaldarazo cuando se incorporaron nuevos aliados como Evo Morales, Rafael Correa o Daniel Ortega.

2009 consolidó en el poder a los dirigentes nacional-populistas: Hugo Chávez ganó el referéndum de febrero que le permitía optar a la reelección indefinida, Rafael Correa consiguió la reelección en los comicios de abril de 2009 y Evo Morales hizo lo propio en las presidenciales de diciembre en Bolivia ese mismo año.

La reelección de Correa en 2013 y del chavismo en 2012-13 no han hecho sino reafirmar esa consolidación que sin embargo no ha visto unirse nuevos actores a este frente.

El avance de la centroderecha

Si hubiera existido un giro a la izquierda entre 2002 y 2009 no se entendería cómo el Partido Acción Nacional (PAN) de centroderecha gobernó desde 2000 en México o cómo lo hace desde el año 2002 el uribismo en Colombia (con el propio Uribe desde 2002 a 2010 y con su sucesor —y ahora riva— Juan Manuel Santos).

Asimismo, a estas dos figuras se unieron las de Sebastián Piñera en Chile, la de Porfirio Lobo en Honduras, la de Ricardo Martinelli en Panamá o la de Otto Pérez Molina en Guatemala. E incluso, en 2012, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) liderado por Enrique Peña Nieto reconquistó el poder.

La fuerza de la izquierda moderada y reformista

Además de existir importantes excepciones a ese hipotético giro a la izquierda (como México y Colombia), hablar en general de esta tendencia, como se hablaba hace una década, no dejaba de ser una simplificación pues era poner en un mismo contexto experiencias políticas tan diferentes como la de Bachelet o Lula/Rousseff (que respetan las libertades políticas y económicas) con las de Chávez/Maduro, Evo Morales y Correa.

Junto a la tendencia de centroderecha y de nacionalismo populista había, y sigue habiendo, una fuerte tradición de izquierda reformista que encarnan en la región Lula da Silva, Michelle Bachelet o José Mujica y Tabaré Vázquez.

Dinámicas políticas regionales

Junto a las tres tendencias reseñadas es necesario subrayar que en estos últimos años (2010-13) se puede percibir algunas dinámicas muy marcadas en la región además de la heterogeneidad de tendencias políticas: el continuismo de determinados partidos o liderazgos en el poder y un cierto predominio de las fuerzas de centro (tanto de centroderecha como de centroizquierda).

Continuismo

2012 estuvo marcado por el continuismo y por el predominio de las victorias de las candidaturas de centro (centroderecha o centroizquierda).

Este continuismo, como ratificación y apoyo a la gestión política y económica de los actuales gobiernos, se ha visto favorecido por el panorama económico de la región que ha estado marcado por la continuidad también en cuanto a la bonanza económica aunque con algunas nubes negras al fondo: la posibilidad de que la crisis de la Unión Europea se acabe contagiando al resto del mundo provocando una desaceleración en China y abortando la débil mejoría de Estados Unidos.

La bonanza ha permitido, a su vez, que los gobiernos pongan en marcha programas sociales (las transferencias directas condicionadas) que han favorecido que importantes sectores de la población abandonen la pobreza y se integren dentro de una incipiente clase media. Todo ello no ha hecho sino

incrementar el respaldo de la población hacia los actuales oficialismos.

Ha habido continuismo por ejemplo en la República Dominicana con el triunfo del oficialismo, del leonelismo sin Leonel Fernández, encarnado en la figura de Danilo Medina: su partido el Partido de la Liberación Dominicana (PLD) se mantiene en el poder desde 2004 y permanecerá al menos hasta 2016 con la esposa del propio Leonel Fernández, Margarita Cedeño, ahora como vicepresidenta, marcando aún más las líneas de continuidad.

Ese continuismo se dio también en Venezuela (triunfo de Hugo Chávez en octubre de 2012 que luego fue ratificado en abril de 2013 con la victoria de Nicolás Maduro) y en Ecuador (reelección de Rafael Correa en febrero de 2013).

En cierto modo se puede considerar también continuismo el triunfo del PRI en México y del Partido Colorado en Paraguay. El PRI, de centroderecha, sustituye al PAN en el poder también de centroderecha. Y el coloradismo paraguayo vuelve al poder tras ejercerlo de forma continuada desde 1954 a 2008.

Centrismo

En América Latina predominan en el último lustro las fuerzas de centro. Esto se percibe en que los gobiernos vinculados al socialismo del siglo XXI han logrado consolidarse pero no han conseguido extender su influencia. Desde 2008 no ha habido ninguna otra incorporación al bloque bolivariano. Incluso, esta tendencia política ha sufrido algunas pérdidas tales como la de un aliado del chavismo como Manuel Zelaya en Honduras (2009) o de una figura cercana como Fernando Lugo en Paraguay (2012).

Si 2010 fue el año del llamado giro al centro (victorias de Sebastián Piñera en Chile y de Juan Manuel Santos en Colombia), 2011

fue el que mejor expresó la heterogeneidad ideológica latinoamericana con victorias de un candidato centroderechista en Guatemala (Otto Pérez Molina) y de dos situados en la centroizquierda: en Perú (Ollanta Humala), y en Argentina (Cristina Kirchner).

En 2012 ese predominio centrista se reafirmó con el triunfo del PLD en la República Dominicana (un partido de centroizquierda devenido hacia posturas más pragmáticas u ortodoxas) y, sobre todo, del PRI de Enrique Peña Nieto en México.

La ola reeleccionista en América Latina

Las reelecciones de Cristina Fernández de Kirchner en octubre de 2011, de Hugo Chávez en octubre de 2012 y de Rafael Correa en febrero de 2013 no han hecho sino reforzar una tendencia general en la región: los mandatarios en ejercicio aspiran a seguir en el poder por uno o varios periodos más y en la mayoría de las ocasiones salen triunfantes, resultan reelectos y lo hacen con victorias abrumadoras, muchas veces en primera vuelta, que superan el 50% de los votos.

En los años 80, cuando la democracia volvió de forma generalizada a la región, salvo en Cuba, en ningún país latinoamericano, excepto Nicaragua, República Dominicana y Paraguay, el presidente podía reelegirse de forma continua. En los 90 cambió la tendencia cuando en la mayoría de los países de América Latina empezó a triunfar la tendencia reeleccionista. La Argentina de Carlos Menem tras la Reforma Constitucional de 1994 y el Perú de Alberto Fujimori en su constitución de 1993 contemplaban la reelección continua, dos mandatos seguidos, algo que no existía en las constituciones previas (la del 79 en el caso peruano y la de 1853 en el argentino que permitían la reelección pero tras mandatos alternos).

Estos dos países iniciaron una tendencia que fue extendiéndose por la región: se unirían pronto otros como Brasil en 1997 y Venezuela

(la Constitución de 1999 autorizaba una sola reelección pero con su posterior enmienda aprobada en 2009 que permitía la reelección indefinida), y ya en la siguiente década, la República Dominicana (2002), Colombia (2005), Ecuador (2008), Bolivia (2009) y Nicaragua (2010).

En otros países la reelección es más complicada como en Panamá o en Costa Rica. En este último país, en 2003, se aprobó la posibilidad de reelección alterna pues hasta ese momento estaba prohibido cualquier tipo de reelección. Oscar Arias inauguró esta modalidad pues fue presidente entre 1986 y 1990 y de nuevo entre 2006 y 2010. En Chile, Uruguay y El Salvador el presidente en ejercicio no puede presentarse a la reelección y para volver a competir deben dejar pasar un periodo presidencial (Chile, Uruguay y El Salvador).

En el caso de Panamá, la explicación de por qué la reelección inmediata es complicada nos remonta a la asunción de Ernesto Pérez Balladares el 1 de septiembre de 1994, cuando el nacionalismo torrijista retornaba al poder democráticamente. Siguiendo la senda de sus homólogos peruano, argentino y brasileño, Pérez impulsó en la Asamblea una serie de reformas constitucionales para permitir la reelección presidencial por otros cinco años. Esta pretensión del oficialismo perredista recibió el respaldo de tres pequeños partidos de centroderecha liberal: el Liberal Nacional, Solidaridad y Cambio Democrático. El mandatario argumentó que necesitaba otro ejercicio para completar las reformas económicas y conducir sin contratiempos la cuenta para la retrocesión del Canal de Panamá, a culminar el 31 de diciembre de 1999, tema de máxima importancia para la economía nacional. Malparado en su intento reeleccionista, Pérez arrastró a su partido a la derrota en las elecciones presidenciales del 2 de mayo de 1999, en las que su candidato, Martín Torrijos Espino, cayó derrotado ante Mireya Moscoso, a la que transmitió el poder el 1 de septiembre.

En estos momentos, la situación en materia de reelección es, por lo tanto, muy variada:

- En solo un país, Venezuela, se permite la reelección indefinida.
- En seis países (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Nicaragua y Ecuador), la reelección consecutiva está permitida pero no de manera indefinida.
- En otros siete casos solo es posible después de transcurrido al menos uno o dos mandatos presidenciales (Chile, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay).
- Cuatro países prohiben la reelección en todos los casos (México, Guatemala, Honduras y Paraguay).

La posibilidad del reeleccionismo continuo es una tendencia que suele favorecer casi siempre a los oficialismos y a los presidentes en el poder. Desde que se iniciaron las transiciones a la democracia (1978) en República Dominicana y Ecuador, todos los presidentes que han buscado la reelección continua han ganado las elecciones menos dos: fueron los casos de Nicaragua en 1990 y la República Dominicana en 2004.

Tendencias reeleccionistas en la región (2013-16)

Ahora, en América Latina comienza un nuevo *rally* electoral (2013-2016) donde se va a asistir a una verdadera oleada reeleccionista.

Entre 2013 y 2016 se van a dar las cuatro tendencias señaladas en lo que se refiere al reeleccionismo latinoamericano:

- Habrá presidentes en ejercicio que aspiren a la reelección (ha sido el caso de Rafael Correa y será el de Evo Morales en Bolivia electo en 2005 y reelecto en 2009 con cambio constitucional también incluido).

  Además, todo indica que Dilma Rousseff aspirará a la reelección en 2014 pues su popularidad y su gestión la sitúan como

la candidata natural del PT. Juan Manuel Santos, muy probablemente, sea el candidato del oficialismo en 2014, tras ser electo por primera vez en 2010 como heredero del uribismo. Ahora, alejado del expresidente Álvaro Uribe, buscaría esa reelección muy probablemente enfrentado con figuras procedentes del uribismo.

El caso de Cristina Kirchner en Argentina es diferente. Constitucionalmente no puede reelegirse tras alcanzar la presidencia en 2007 y repetir en 2011. Ella no ha dicho que quiera ser reelecta pero su círculo más cercano y las organizaciones kirchneristas (La Cámpora) que la rodeaban claramente apuestan a eso. La clave está en las elecciones legislativas de octubre de 2013: conseguir los votos suficientes en el Congreso con la sola fuerza del peronismo será casi imposible. Pero un triunfo electoral contundente facilitaría llevar a cabo la reforma aprovechando que enfrente hay una oposición desunida, fragmentada y sin un claro liderazgo.

- Varios expresidentes buscan regresar al poder en aquellos países donde la reelección continua no está permitida.

  Será el caso de Michelle Bachelet en Chile, quien ocupara el cargo entre 2006 y 2010; de Tabaré Vázquez en Uruguay, quien en 2005 llevó al izquierdista Frente Amplio al poder; o de Alan García (presidente en 1985-90 y 2006-11) y Alejandro Toledo (2001-05) en Perú.

  Además, Tony Saca, presidente salvadoreño entre 2004 y 2009 suena como candidato del Movimiento Unidad, al margen de las grandes fuerzas del país, la Alianza Republicana Nacionalista (Arena), su antiguo partido, y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).
- Esposas de presidentes con aspiraciones a suceder a sus maridos (una especie de reelecionismo conyugal: casos de Xio-

mara Castro en Honduras, Sandra Torres en Guatemala y se especula con el de Nadine Heredia en Perú).

En 2007, Argentina puso de moda esta tendencia al ser electa la esposa de Néstor Kirchner, la dirigente política Cristina Fernández. En la actualidad, hay dos mujeres de presidentes que pueden aspirar a continuar la obra de su esposo. En Perú aparece con fuerza la figura de Nadine Heredia, esposa de Ollanta Humala, aunque para que ello ocurriera debería haber una reforma de la normativa electoral o una nueva interpretación de la misma en función a la Constitución que sí lo permitiría y que estaría por encima de la anterior.

En Centroamérica, tras el fracaso de Sandra Torres en Guatemala después de luchar por la presidencia en 2011 (incluso se divorció de su esposo, el presidente Álvaro Colom, para eludir los impedimentos constitucionales), Xiomara Castro, la esposa de Manuel Zelaya, presidente de Honduras entre 2006 y 2009, se alza como la candidata de la izquierda para los comicios de 2013.

Asimismo, la propia Sandra Torres, ya sin impedimento constitucional (su exmarido dejó de ser presidente en 2011), ha sido proclamada candidata presidencial por su partido, la Unidad Nacional de la Esperanza, cuyo consejo político está encabezado por el expresidente (y exmarido) Álvaro Colom.

- Países donde no está permitido ningún tipo de reelección (el caso reciente de México y Paraguay y los que tendrán lugar en Honduras, 2013, y Guatemala en 2015).

Conclusiones

Tras este repaso del panorama electoral latinoamericano para el próximo cuatrienio es posible entresacar las siguientes conclusiones:

Se puede afirmar que desde 2009 el electorado latinoamericano se está inclinando en su inmensa mayoría por tendencias moderadas y de centro. Y si no hay cambios económicos traumáticos todo indica que esa tendencia continuará en este periodo.

El comportamiento del electorado es pragmático: elude opciones radicales y se inclina por la continuidad que garantice la estabilidad y progreso económico. Este comportamiento electoral que da preferencia a las opciones de centro se ha visto favorecido por el buen momento económico que vive América Latina y el aumento de la clase media.

Incluso, donde se imponen las tendencias del socialismo del siglo XXI lo hace porque esos regímenes cuentan con fuertes liderazgos carismáticos (Rafael Correa o Evo Morales), que impulsan políticas económicas ortodoxas que gracias al aumento de los ingresos provenientes de las exportaciones, les permite desplegar políticas de carácter clientelar. Sin embargo, cabe anotar que se mantienen las exportaciones de materias primas pues estos países no han logrado dar un salto significativo hacia la industrialización de los insumos básicos que producen.

Si la coyuntura económica regional, y la mundial a la que está tan vinculada la región, no empeoran, todo indica que la clase media seguirá creciendo lo cual no hará sino alimentar a las tendencias centristas tanto de izquierdas como de derechas y reforzará las dinámicas centristas y continuistas de preferir las opciones que hasta ahora han gobernado pues bajo esas administraciones los países han vivido estabilidad económica y desarrollo social.

Junto a las tendencias centrista y moderada, el continuismo se ha convertido en una de las características principales de la región. La efervescencia reeleccionista no hace sino confirmar que los sistemas políticos de la mayoría de los países latinoamericanos tienen problemas similares que propician la tendencia

reeleccionista como remedio frente a la escasa credibilidad de los partidos entre la opinión pública y el electorado, una perenne debilidad institucional, una tendencia innata al clientelismo y un exceso de personalismo. De hecho, una de las victorias que se debe reconocer a estos liderazgos que han emergido en América Latina es que han logrado deslegitimar a los partidos y a los políticos tradicionales, lo cual ha llevado a que en los países exista una escasa o casi nula oposición a los regímenes que están en funciones.

El colapso de los sistemas de partidos en muchos países, las debilidades de los poderes judicial y legislativo ha propiciado la concentración de poderes constitucionales y metaconstitucionales en la figura del presidente, lo que se conoce como hiperpresidencialismo. Este, que trae consigo el reelecionismo continuo como una forma de legitimar plebiscitariamente al caudillo carismático, merma la institucionalidad, potencia la política personalista, anula la división de poderes, y dificulta el control sobre la gestión del ejecutivo.

Ese hiperpresidencialismo en algunas ocasiones (casos de Venezuela, Ecuador o Bolivia) desemboca en el conocido como autoritarismo competitivo que es explicado así por el cientista político Steven Levitsky:

> "Si Venezuela no es ni dictadura ni democracia, ¿qué es? Es autoritario competitivo, como el Perú de Fujimori. A diferencia de las dictaduras militares o de partido único, el autoritarismo competitivo es un régimen híbrido: hay instituciones democráticas que no son fachadas. Hay medios independientes y partidos de oposición, y la oposición compite seriamente por el poder (a veces gana, como en Nicaragua en 1990)... compite en una cancha desigual. Tiene menos recursos, menos acceso a los medios, sus líderes y activistas sufren varios

tipos de hostigamiento y encuentran que, en vez de ser árbitros neutrales, las instituciones del Estado (Poder Judicial, organismos electorales, Sunat) se utilizan como armas en su contra. Jorge Castañeda describió las elecciones de 1994 en México —otro caso de autoritarismo competitivo— como un "partido de fútbol en el cual los arcos son de distintos tamaños y un equipo tiene 11 jugadores más el árbitro y el otro equipo tiene seis o siete jugadores". El segundo equipo puede ganar, pero es muy difícil."

Fenómenos como el autoritarismo competitivo, el reeleccionismo y el hiperpresidencialismo deterioran las instituciones democráticas. La mayoría de los países de la región son democracias plenas o incompletas, elecciones libres con libertades civiles, condiciones ambas necesarias para la democracia, pero no suficientes para consolidar una democracia plena si no está acompañado de un gobierno transparente, participación política e instituciones fuertes y creíbles.

Las elecciones son un componente fundamental de la democracia. Pero sin instituciones democráticas fuertes y transparentes (un marco constitucional y organizaciones que surgen como consecuencia de él) que operen entre períodos electorales, no quedará protegidas la libertad y los derechos de las minorías y derechos humanos.

Finalmente, las democracias con instituciones débiles son más vulnerables a la corrupción y más propensas a inclinarse por un partido político que esté en el poder durante un largo periodo. Además, las democracias con débil institucionalización pueden retroceder y acabar cayendo en regímenes autoritarios. La presencia de instituciones sólidas, con rendición de cuentas, evita o dificulta las tendencias autoritarias.

Por eso, el reto a corto plazo para los países latinoamericanos es fortalecer las instituciones políticas para preservar la democracia en la región y evitar los riesgos del reelecionismo y el hiperpresidencialismo.

ARGENTINA

Diez años de kirchnerismo: las cuentas pendientes de la economía argentina

Eduardo Fracchia
Director del área de Economía del IAE Bussines School de Argentina

Pablo Abiad
Director General de LLORENTE & CUENCA Argentina

Introducción

La Argentina atraviesa un proceso de cambios que desembocará, en 2015, con un nuevo gobierno. Eliminada la posibilidad de un intento de reforma constitucional que le permitiera a la presidenta Cristina Fernández de Kirchner alcanzar un tercer mandato consecutivo, tras la derrota de la mayoría de sus candidatos en las últimas elecciones legislativas, los favoritos para la sucesión avanzan en sus campañas con esbozos de un programa económico sensiblemente distinto.

Néstor Kirchner asumió la presidencia el 25 de mayo de 2003, en el marco de la peor crisis institucional del país y con apenas el 22% de los votos, producto de la deserción en el balotaje de su adversario, el ex presidente Carlos Menem. El kirchnerismo, una conjunción de sectores políticos —no necesariamente peronistas— y sociales que se fue abroquelando en derredor la figura

de Kirchner y su esposa, da en llamar "Década Ganada" a estos años caracterizados por una fuerte intervención del Estado en la economía con resultados dispares.

La Década Ganada tiene su propia web[6], lanzada —junto con otras— desde el aparato oficial de comunicación: un Estado de pie, es su título. Este sitio exhibe algunos de los que el kirchnerismo considera hitos de su gestión económica: el marcado crecimiento del PBI, el desendeudamiento y la ingeniería de reestructuración de deuda pública, los superávits gemelos, la nacionalización de algunos recursos estratégicos y la reducción de los índices de pobreza, entre otros. La mención de cifras es un primer inconveniente, ya que la década 2003-13 termina con el organismo nacional de medición de estadísticas intervenido y desacreditado.

El kirchnerismo dejará el poder, además, con una economía prácticamente aislada, con escasa inversión extranjera, una pronunciada crisis energética, desequilibrio fiscal y una inflación en ascenso.

El fin de ciclo está en curso. Y la Argentina tiene antecedentes de transiciones tormentosas: desde el primer presidente elegido mediante el voto universal y obligatorio, en 1916, solo nueve mandatos constitucionales finalizaron en la fecha prevista. El último caso es el de Eduardo Duhalde, padrino político de Kirchner, quien debió convocar a elecciones anticipadas luego del asesinato de dos militantes sociales. Duhalde, los Kirchner y los principales candidatos a acceder al Poder Ejecutivo acreditan el mismo origen político: el Justicialismo, *catch all party* que domina la vida política del país desde la consagración de su líder, el general Juan Domingo Perón, a mediados del siglo pasado.

6 http://www.decadaganada.gov. Ar/

Las múltiples facetas del Peronismo serán, por supuesto, un vector clave en esta transición[7]. Más que las contingencias puntualmente políticas, el presente documento apunta a repasar y analizar cuáles serán los desafíos del próximo gobierno en materia económica.

El mundo, los emergentes y las oportunidades de la Argentina

El contexto internacional sigue estable. El presente es un mundo con liquidez, favorable a los países emergentes como la Argentina.

En la primera economía del mundo, los Estados Unidos, el empleo es todavía la gran asignatura pendiente y no parece que vaya a mejorar de modo sensible en lo que queda del mandato de Barack Obama.

La deuda americana está en 100% respecto al PBI y supera el número ideal de Maastricht, autoimpuesto en su momento por Europa, de 60%; es inferior por lejos a la deuda japonesa, que supera el 220%, y a la de varios países europeos, que promedian 150%.

La economía estadounidense está con niveles bajos de crecimiento desde 2008, con dificultad para compensar la destrucción de 8 millones de puestos de trabajo en la crisis. El desempleo está cerca de 7%, lo que para Estados Unidos es muy elevado. A esto se le agrega el dato no menor de que la duración media del desempleo es de 40 meses, el doble de la duración en 1981, por ejemplo.

7 A título de ejemplo, en las últimas elecciones legislativas, en el principal distrito electoral del país (la provincia de Buenos Aires, la lista vencedora (Frente Renovador), el oficialismo derrotado (Frente para la Victoria) y quien resultó cuarto (Unidos por la Libertad) tiene origen y afiliación peronista. Sus votos sumaron el 80% del total del distrito.

En el proceso europeo se echa en falta la coordinación y el liderazgo. El Fondo Monetario todavía está lejos de tener la reputación suficiente para influir en la agenda. El G7 fue desplazado por el G20, pero esta última organización tampoco es funcional para instrumentar la coordinación global. El G2 (China y Estados Unidos) parece ser hoy lo más relevante en la arquitectura financiera.

Por otra parte, Grecia —marginal en cuanto a su PBI— y otros países desalineados siguen dando dolores de cabeza, amenazando con eventuales contagios. El problema es que Grecia no tiene soja o equivalente, como la Argentina, para imitar nuestro ciclo expansivo de 2003 y tampoco moneda propia para devaluar.

China sigue a muy buen ritmo y se queja de la presión americana para alterar el valor del yuan y hacer que este se aprecie más. Es su principal acreedor externo. Japón no se queda muy atrás como acreedor de los Estados Unidos.

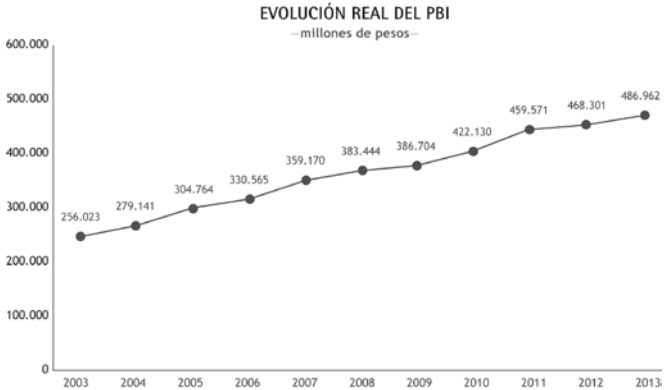
El contexto para los emergentes es favorable por la liquidez y estabilidad del dólar, que se manifiesta en *commodities* con buen nivel de precio. El riesgo que el mundo emergente enfrenta es el regreso del ciclo alcista de tasas de interés: influiría en forma negativa en la buena racha de crecimiento que desde 2010 tenemos en la región y ya se está notando en la depreciación de las monedas latinoamericanas.

El contexto internacional, a pesar de nerviosismos frecuentes en las Bolsas y en el mercado de bonos, es parcialmente estable. El crecimiento americano es más sólido y puede continuar, a pesar del déficit de cuenta corriente que es crónico desde 1990. China e India siguen a un ritmo de crecimiento elevado y demandan a la región cada vez más productos. El contexto latinoamericano es de franco crecimiento y nuestro país debe aprovechar esta ventana de oportunidad que se ha abierto desde los 2000 para sacar partido de la globalización.

Consideraciones sobre la economía argentina a largo plazo

Estamos por cumplir 30 años de democracia y el balance económico social no es alentador a pesar de los avances que se han conseguido. La democracia no ha sido hasta ahora un pasaporte a la prosperidad material para la mayoría de la población. En particular, desde el pico de la expansión económica de la convertibilidad (1998) se ha avanzado relativamente poco en los años del kirchnerismo en cuanto a nivel de actividad y se ha retrocedido en un área clave: la inflación está instalada en 25% con perspectivas de crecimiento para el año entrante.

El modelo económico está agotado y se espera hasta 2015 una tasa de crecimiento que converge a cero sin riesgos aparentes de crisis severa. Sin embargo, para Argentina, a largo plazo, se presenta un escenario favorable dado el contexto internacional en recuperación, la dinámica vigorosa del área Asia-Pacífico, la racionalidad de las políticas públicas de la región y el esperable buen precio de *commodities*.



Fuente: Ministerio de Ecinomía y Finanzas Públicas de la Nación

Para salir de la discusión de corto plazo y mirar a largo, se presenta un conjunto de factores para impulsar el desarrollo. No pretenden, ni mucho menos, completar la agenda pendiente. Es incómodo plantear, una vez más, ideas que están muy trilladas. Son problemas sobrediagnosticados para revertir el esquema populista vigente.

El primer punto es organizar una macroeconomía sólida en sus fundamentos que debería revertir la situación de retraso cambiario, distorsión de precios relativos, inflación, subsidios, déficit fiscal y déficit de cuenta corriente, entre otras cuestiones. En esta dimensión macro es clave un Banco Central independiente y con firme vocación estabilizadora.

El país está cerrado, falta mayor inserción internacional. Argentina exporta solo el 0,4% del total del mundo y debería aspirar en 2025 a un 1%. Esto supone crecer en otros complejos exportadores que complementan los de mayor participación (oleaginosas, automotriz y turismo). La Argentina tiene en Vaca Muerta, una de las reservas de petróleo y gas más importantes del mundo, una oportunidad única de convertirse en un exportador neto de energía. El proyecto de *shale oil* y *shale* es ambicioso y requiere mucho capital privado para su desarrollo.

En cuanto a la estructura productiva pareciera que los grupos económicos nacionales deberían tener un mayor protagonismo. En esta década ha habido poco crecimiento en los grupos más tradicionales, con contadas excepciones, y no han surgido grupos nuevos relevantes y lo que aparecieron no tienen mayor inserción externa. Los conglomerados nacionales que surgieron a partir de sus vínculos con el kirchnerismo deberán demostrar su capacidad de adaptarse a nuevos esquemas de poder.

Otro desafío es revitalizar el Mercosur, que está transitando hace años un período de debilidad institucional con reconocidas asimetrías macroeconómicas. Este es un espacio estratégico

para avanzar en la integración de otros países de la región. El dinamismo de Brasil, líder indiscutido de Latinoamérica, anima a concretar avances que profundicen la unión aduanera.

Por otro lado, para que la economía se consolide en mayores niveles de competitividad es crucial una reforma tributaria integral. Existen múltiples impuestos distorsivos dentro de un régimen general regresivo. La principal asignatura pendiente en el área fiscal es plantear una nueva ley de coparticipación con genuino espíritu federal que impulse las economías regionales.

Quizás donde la evaluación de tres décadas de democracia sea más crítica es que tenemos un 25% de los hogares en situación de pobreza, un escándalo en la visión Benedicto XVI. La distribución del ingreso, por otra parte, se ha latinoamericanizado en la Argentina y podría mejorar si la educación asegurase mayor empleabilidad. Es sabido que la prueba PISA (*Programme for International Student Assessment*, test universal muy reconocido en educación) presenta resultados pobres para nuestro país en las últimas mediciones. Este punto es clave en la sociedad del conocimiento. Nuestro país, líder en educación hasta los años 60, ha visto deteriorar su calidad de modo significativo.

La década de administración kirchnerista ha verificado que el problema principal del país es político: la economía se subordina a esta dimensión. Es clave que el sistema de partidos se normalice y que mejoren las instituciones como plantea, de modo crítico hacia nuestro país, el informe de competitividad del World Economic Forum (WEF). Podemos dejar de ser un país emergente en 2020 si mejoramos la competitividad. Es la meta que se ha puesto Chile. Hoy estamos en la posición 104 de 148 países.

Las reformas de los 90 fueron inconclusas y a veces erróneas. En esta década el modelo apostó al mercado interno y rentístico con una visión más afín a lo instrumentado en el primer peronismo. Debe volver la vocación por reformas de fondo.

En línea con lo que plantea el profesor Daron Acemoglu del Massachusetts Institute of Technology (MIT) debería instalarse una agenda favorable a instituciones inclusivas. En la actualidad estamos en una dinámica de instituciones extractivas donde la clase política se caracteriza por buscar atajos sin encarar los problemas de fondo. Es clave recuperar un ambiente que genere reglas de juego claras con un mayor protagonismo del mercado en un ambiente de búsqueda sistemática del consenso por parte de los diversos actores del sistema productivo.

La inflación como problema central de la economía Argentina

Presentamos la principal distorsión de la economía argentina, un conocido problema de nuestra historia: la inflación. El acuerdo de precios convocado este año por la Secretaría de Comercio

ha sido un intento sistemático del Gobierno para estabilizar, pareciera con escaso resultado. Un plan agresivo anti inflación está pendiente.

La tasa actual de inflación se podría considerar moderada según Heymann, el mayor experto nacional en el tema. Sin embargo nuestra experiencia ha sido traumática con el fenómeno. La inflación nunca ha sido neutral para el sistema económico; se ha estabilizado en el corredor del 25% anual y no parece que vaya a escalar demasiado, pero tampoco se ve claro que pueda descender fácilmente.

Interesa entonces el análisis causal de la inflación de Argentina. El fenómeno de la inflación instalado en dos dígitos desde 2007 obedece a los siguientes factores relacionados a su vez entre sí:

- Desequilibrio fiscal. Se está agudizando después de varios años de superávit primario. La tentación de recurrir al financiamiento vía impuesto inflacionario es importante. El déficit fiscal de Argentina es todavía menor a los valores de los países europeos que transitan una crisis de deuda, pero ya está cerca del 3% del PBI, superior al promedio de la convertibilidad.
- Insuficiencia de inversión. La falta de oferta supone que la demanda agregada presione sobre los precios.
- Expansión monetaria. Tenemos un Banco Central cautivo del Poder Ejecutivo. La modificación de la Carta Orgánica facilita los prestamos del Central al Tesoro. El programa monetario presentado en diciembre pasado no es un ancla para contener la expansión de la Base Monetaria. Esta tasa de expansión es elevada, cercana al 30% anual, y contribuye directamente a la inflación.
- Puja distributiva. La presión constante de los gremios para elevar los salarios en el marco de las paritarias que se con-

cretaron ha generado costos laborales crecientes que se trasladan a precios.

- Estructuras oligopólicas de los mercados. Las cadenas de valor forman precios que se originan en prácticas no competitivas. Este argumento es utilizado por economistas heterodoxos, a veces en forma exagerada ya que entre 2004 y 2006 no había inflación y la estructura industrial es hoy básicamente la misma que entonces.
- Gasto público. Este factor se vincula estrechamente al argumento del déficit fiscal. Es sabido que durante el kirchnerismo el gasto público en relación al PBI superó el 50%, cuando fue de 30% en los años de Alfonsín y Menem.
- Ausencia de termómetro. Falta una medida oficial del incremento de precios. Ante esa realidad la incertidumbre colabora en incrementar la inflación que se ajusta hacia arriba.
- Inercia. La inflación instalada fija expectativas para el futuro. En la psicología de los agentes el piso es 25%.

Perspectivas y conclusiones

¿Cuáles son los costos de la inflación? La inflación tiene consecuencias distorsivas en el monto de la inversión bruta. Por otra parte es la responsable en el deterioro del tipo de cambio real que está en los niveles de 2001, cuando terminó la convertibilidad. Como es sabido los precios relativos se alteran y generan desequilibrios.

¿Cuál es la motivación del Gobierno para negar e ignorar todos estos años el fenómeno inflacionario? Quizá se consideró desde el Poder Ejecutivo que lo relevante ha sido la expansión del nivel de actividad y no tanto la estabilidad.

En el contexto actual no estamos viendo, ante la desaceleración económica, que decline la tasa de inflación como ocurrió en

la crisis del 2009. Cada vez es más urgente encarar el problema, el más severo de la macroeconomía en 2013 junto con la caída del nivel de actividad y el retraso cambiario.

En definitiva, Argentina debería superar las distorsiones macroeconómicas y emular a los países de la región que ven estas dos últimas décadas como claramente ganadas.

BRASIL

Reputación y proyectos culturales en Brasil: cuando la oportunidad toca la puerta

Carlos Cuadros
Consultor en Comunicación Cultural

Juan Carlos Gozzer
Director Ejecutivo de LLORENTE & CUENCA Brasil

Introducción

El interés que compañías del mundo entero han demostrado por Brasil y la creciente y constante llegada de inversión extranjera al país —sumada a la buena salud de las empresas locales— contrasta con una realidad: a pesar de las buenas perspectivas e indicadores, Brasil continúa siendo un mercado altamente complejo que exige a las empresas (especialmente las extranjeras) un *algo más*. Y este *algo más* está comúnmente ligado a un compromiso con la sociedad y a un posicionamiento reputacional que refleje que la presencia de una compañía en el país es, sobre todo, una apuesta de permanencia y desarrollo.

Desde sus diferentes estamentos (institucional, económico, social), Brasil ve con malos ojos aquellas empresas que no tienen una preocupación por ser agentes sociales del cambio y el desarrollo.

En este contexto, el desarrollo de programas sociales, culturales y/o deportivos se ha convertido para muchas compañías

(brasileras o no) en la principal oportunidad para reflejar dos realidades: la primera, ese compromiso con el país que tanto se le reclama; y segundo, pero no menos importante, para reflejar un posicionamiento reputacional que ponga en valor a la propia compañía y fortalezca su modelo de negocio. Para eso, las empresas han encontrado al otro lado de la mesa a un socio ideal: el Gobierno. Las políticas de incentivo cultural no solo visan a un desarrollo sostenido de las industrias culturales en Brasil, sino que invitan a las empresas a ser partícipes de ello de forma ventajosa tanto desde el punto de vista económico como reputacional.

En otras palabras, el modelo que propone la administración pública en el patrocinio e integración de proyectos culturales y audiovisuales es un *win-win*. Todos ganan.

El presente documento tiene como objetivo detallar cómo las empresas tienen ante sí una excelente oportunidad de posicionamiento reputacional a través de este tipo de iniciativas sin que eso signifique un coste adicional. Al contrario, invirtiendo lo que, de otra forma, seria un gravamen. Así, un proyecto para desgravar impuestos se traduce en una apuesta reputacional para la compañía.

Atraídos por el mercado

El consumo de productos audiovisuales (y culturales), como industria cultural dirigida al ocio, es un magnífico termómetro para testar los niveles de consumo privado.

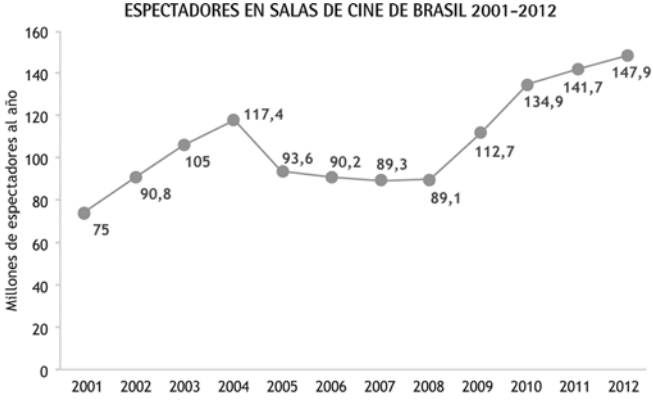
Si bien, el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) de Brasil en los últimos dos años se ha ralentizado de forma muy significativa hasta llegar en 2012 a apenas un incremento del 0,9%, otro de los índices sigue siendo enormemente favorable: el crecimiento en el consumo. Gracias al aumento de la renta, del empleo y del crédito, el consumo de las familias constata un crecimiento sostenido desde el 2004, con un incremento del 3,1% durante 2012,

contribuyendo de forma significativa a sustentar el crecimiento del PIB y compensando así el estancamiento del sector industrial.

A punto de alcanzar los 200 millones de habitantes, Brasil viene realizando en la última década un enorme esfuerzo para lograr una paulatina reducción de la desigualdad. Esto se ha traducido, fundamentalmente, en la consolidación de la clase media del país.

Los datos demuestran que el componente aspiracional de este proceso trae como consecuencia un rápido acceso a los productos de ocio y entretenimiento en paralelo con su incremento de renta. Esto explicaría el significativo aumento en los datos de consumo de productos del sector audiovisual en los últimos años.

Brasil cuenta con apenas 2.300 salas de cine (para que sirva de referencia, España con menos de un quinto de la población se acerca a las 4.000 salas) y la asistencia de espectadores se ha incrementado en más del 60% en los últimos cinco años, pasando de los 89,1 millones de entradas de cine vendidas en 2008 a los 147,9 millones en 2012.



Fuente: Filme B

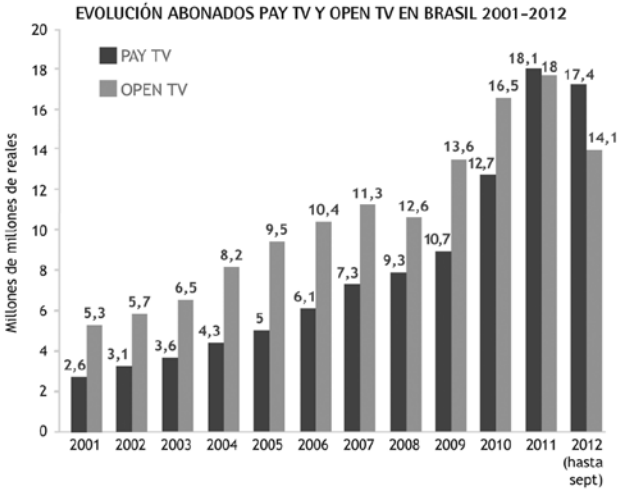
Fuente: Filme B

En el caso del box office, el incremento es aún mayor (por efecto de la alta inflación, la verdadera lacra de este país) y supera el 100%, pasando de los 727 millones de reales en 2008 a los 1552 millones de reales en 2012. Gran negocio para los exhibidores y los distribuidores cinematográficos. Y una gran oportunidad para las empresas que logren asociar sus mensajes reputacionales a esta dinámica.

Respecto a la televisión, en prácticamente todos los países de América el modelo televisivo básico ha estado dominado tradicionalmente por los canales de Pay TV, con una televisión en abierto poco explotada, salvo en el caso de Brasil.

La televisión en abierto en Brasil era hasta hace muy poco prácticamente un monopolio del grupo Globo, sector en el que concurrían apenas cuatro operadores más (que juntos difícilmente llegaban al 50 % del *share* de audiencia) con un mercado de televisión de pago prácticamente inexistente. Todo esto cambió radicalmente a partir de 2004, con la entrada en el país de nuevos operadores internacionales y precisamente cuando el incremento

de la nueva clase C comenzó a ser una realidad y a tener un reflejo directo en la televisión de pago como producto, convirtiendo así el decodificador en un electrodoméstico imprescindible en cada vez más hogares. Si hasta 2004 la contratación de la televisión de pago estaba prácticamente estancada, desde ese momento se ha ido viviendo un crecimiento espectacular, con una absoluta explosión en los últimos dos años, con tasas de crecimiento anual que rondan el 30% en el número de suscriptores. El despegue definitivo tuvo lugar en 2011, cuando la facturación anual del sector de la televisión de pago superó ya al de la televisión en abierto.

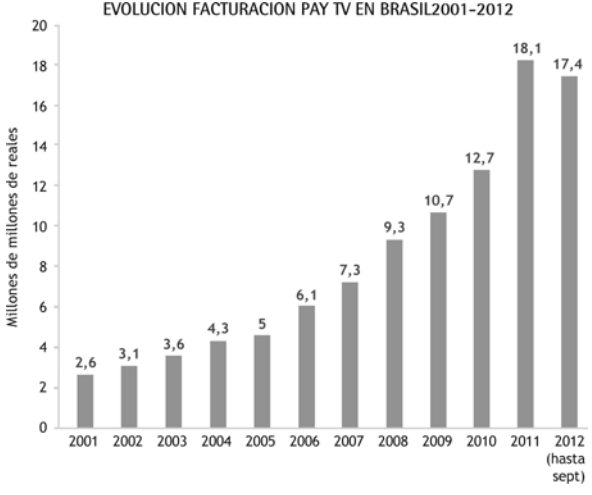


Fuente: ABTA

El número de suscriptores de la televisión de pago ha llegado ya a los 17 millones de hogares, y la previsión que manejan los propios representantes del sector les hace augurar que en 2017

la cifra se acercará (o incluso pueda superar) los 40 millones de hogares. Es decir, una tasa de penetración de más del 60%.

Fuente: ABTA



Fuente: ABTA

En la pasada década Brasil tendió la mano a la entrada de los grandes operadores internacionales y a los contenidos producidos por las *majors*, pero ante el enorme crecimiento del mercado audiovisual —sobre todo en la televisión de pago— promulgó una ley con entrada en vigor en septiembre de 2012 con la que busca que parte del pastel de los beneficios de esta creciente tarta sirva para el desarrollo de su industria de producción audiovisual nacional. Esta es la Ley 12.485.

El gran cambio

El gran cambio en el sector audiovisual brasileño se está confiando a cómo se implemente la Ley 12.485, con la que se regula la televisión de pago en el país y que abre, sin duda, el espacio para la participación estratégica del sector privado.

Esta normativa impone a los canales de pago unas cotas de emisión de producciones nacionales brasileñas, incluyendo un porcentaje que ha de ser de productores independientes. Si bien esta ley está aún demasiado reciente como para que sus efectos puedan ser valorados con propiedad, el análisis de su articulado nos permite ya hacer algunas proyecciones que nos llevarían a pensar que, si todo sigue por el camino proyectado, Brasil podría convertirse en una verdadera potencia de producción audiovisual a nivel mundial en los próximos 10 años. Hasta la promulgación de esta normativa, Brasil no contaba con un volumen de producción audiovisual significativamente grande. En el caso de los productos de ficción, nos referimos a una media que, con incrementos sucesivos, apenas ha llegado a las 80 producciones cinematográficas anuales. En cuanto a la ficción televisiva, de nuevo habría que ceñirse prácticamente a lo producido por TV Globo, con series diarias, y la prácticamente inexistencia de series

de *prime time*, miniseries y *tv movies*. Igualmente la animación es un sector que aún está por iniciarse casi desde cero.

De esta forma, no se puede decir que Brasil tuviese un sector de producción audiovisual que le permitiese considerarlo como una industria propiamente dicha. Apenas media docena de empresas audiovisuales contaban hasta el momento con un volumen de producción significativo. Todas ellas nacieron de forma similar, como productoras cinematográficas y/o publicitarias (sector, este último de amplia visibilidad y reputación en el país).

Una apuesta por lo local

En los acuerdos del *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) de la Ronda Uruguay de los años 90 del pasado siglo relativos al libre comercio, Brasil introdujo expresamente los servicios de telecomunicaciones suministrados para la distribución de programas de radiodifusión sonora o televisión destinados a la recepción directa por los consumidores del servicio así como servicios audiovisuales/producción de películas cinematográficas y cintas de vídeo[8] en su lista de exenciones del artículo II sobre el Acuerdo General de Comercio de Servicios en el que se establece el régimen de trato de nación más favorecida. La primera de las exenciones quedaba justificada para asegurar a los suministradores brasileños un acceso eficaz a todos los mercados.

Y con la segunda de ellas, que tiene la finalidad de fomentar el intercambio cultural y establecer mecanismos destinados a facilitar el acceso a los recursos financieros,[9] se buscaba proteger a las producciones audiovisuales nacionales para poder acceder al trato privilegiado de los productos nacionales, con las únicas

8 www.wto.org Organización Mundial del Comercio. Lista de exenciones al artículo II del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios.
9 Ibidem.

excepciones de aquellas producciones acogidas bajo los tratados bilaterales y multilaterales de coproducción.

Con esta excepción cultural Brasil se anticipó en los tratados internacionales de libre comercio para poder sentar, al comienzo del tercer milenio, las bases de una política de fomento e incentivo de los productos nacionales. Las incógnitas que habrá que despejar serán las vinculadas a la necesaria adquisición de *know how* en los procesos de desarrollo y producción de contenidos competitivos y en los profesionales. Mientras paulatinamente se tiene que ir formando y consolidando un público cuyas audiencias vaya sustentando con contratos de los anunciantes la apuesta de los programadores de las parrillas televisivas.

La industria cultural y la gran oportunidad para las empresas

Brasil cuenta desde hace dos décadas con una de las normativas de incentivos y desgravaciones fiscales más favorable para la importación y producción de productos culturales y la producción de obras cinematográficas y audiovisuales. Estos mecanismos de incentivos están regulados, respectivamente, por la Ley Rouanet (desde 1993) y la Ley Audiovisual (desde 2006), y permiten a las empresas desgravarse hasta el 100% de lo invertido como patrocinadores en proyectos culturales y audiovisuales con el límite del 4% de su impuesto de sociedades anual. Este límite es ampliado hasta el 6% del impuesto de la renta en el caso de que el patrocinio lo realicen personas físicas. De forma simultánea, en los últimos años Brasil se ha dotado de un fondo de cinematografía (Fundo Setorial Audiovisual) desde el que se otorgan las subvenciones anuales a la producción, distribución, exhibición y promoción (festivales) cinematográfica y audiovisual, y cuyo presupuesto proviene principalmente de tasas a compañías de

telecomunicaciones y de televisión de pago, así como al capital sobrante de inversiones mediante incentivos fiscales a proyectos finalmente no realizados.

En el año 2011 este fondo estaba dotado con unos 90 millones de reales, que llegaron a ser más de 600 millones de reales en el año 2012 y cuya previsión para el presente ejercicio llega a los 1100 millones de reales. Una normativa que beneficia la producción y distribución de contenido local, una apuesta pública por los proyectos audiovisuales y, lo más interesante, una política de incentivo fiscal para las compañías que se vinculen al proceso.

Difícilmente habrá un escenario más alentador. Para las empresas, el poder unir una estrategia de reputación a un beneficio económico (derivado del incentivo fiscal) es una oportunidad de invertir mejor sus propios recursos y tener un indicador de reputación palpable y de alto impacto. Y, paradójicamente, se llama oportunidad porque aún no hay muchas empresas (extranjeras o brasileras) que lo estén aprovechando decididamente. Por ejemplo, la Ley Audiovisual (2006) contempla desgravaciones de hasta el 100% de lo invertido para empresas brasileñas patrocinadoras de proyectos audiovisuales con un límite del 4% de su *Imposto da Renda Devido Anual*, así como a las personas físicas con un límite del 6% anual. Y desgravaciones fiscales del 70% de lo invertido con límite del 4% del *Imposto da Renda Devido* (impuesto de sociedades) para empresas coproductoras extranjeras radicadas en el país (distribuidoras y Pay TV) inversoras en producciones audiovisuales brasileñas.

¿Es posible ligar estos beneficios a una estrategia de reputación y visibilidad corporativa en Brasil? La respuesta es, definitivamente, sí.

Apostando por la reputación

En términos generales, uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan actualmente las compañías radica en ligar de forma clara las estrategias reputacionales a los indicadores de valor y negocio de las empresas. Los CEO no quieren más oír hablar de estrategias que no tienen un retorno tangible. Pero al mismo tiempo reconocen que sin una buena reputación la compañía no tiene el valor que le corresponde. Y en Brasil hay que sumar a la estrategia reputacional el hecho de que una empresa que no invierte en el país es una compañía que será siempre puesta en entredicho.

En ese sentido, el escenario anteriormente descrito reúne, paradójicamente, tres elementos esenciales en una estrategia reputacional:

- Es económicamente rentable: porque el patrocinio de proyectos culturales y audiovsiuales se basa en los beneficios fiscales. Es decir, es una estrategia reputacional que no precisa de nuevos recursos sino que reencauza los propios impuestos de la compañía.
- Es estratégicamente rentable: porque permite no solo ligar la marca, pero sobre todo los mensajes básicos de la compañía a contenidos de impacto y repercusión (y propagación) social.
- Es políticamente rentable: porque refleja el compromiso de la compañía con el desarrollo cultural y social del país afianzando, entre otras cosas, su buen posicionamiento ante la sociedad, sus *stakeholders* y la administración pública.

No obstante, aún frente al panorama alentador que se presenta en este sector para las compañías, es importante considerar que no todo vale. Es decir, el fin en sí mismo no es acogerse a un beneficio fiscal sino, al mismo tiempo, posicionar un mensaje

reputacional ligado a unos contenidos culturales afines con los valores de la compañía.

Para ello es importante no solo un trabajo afinado entre el área financiera de la compañía y el área de patrocinios, pero también integrar en el proceso todos aquellos actores internos que ayuden a asociar el relato reputacional a un contenido audiovisual (proyecto) disponible en el mercado. Por otro lado, es importante para las compañías tener en cuenta que este tipo de proyectos no se basa en la mera inclusión del logo en los créditos o, en el otro extremo, de un publirreportaje hecho a medida (o publicidad subliminal, product placement o similar).

La integración de un relato reputacional a un proyecto cultural (audiovisual o similar) abierto para patrocinio en el mercado es un ejercicio complejo y lleno de matices (tanto de producción como de distribución y comercialización, por ejemplo) y por ello exige una planificación concienzuda y de lectura integral. El reto consiste, en todo caso, en unir los valores de la compañía a un proyecto cuyos contenidos (y su posterior consumo) se conviertan en parte de la reputación global de la empresa.

Es evidente que la consolidación de este tipo de proyectos, implica así:

- La definición de un modelo de recursos (alcance de los beneficios fiscales) que permita a la compañía determinar el monto disponible para invertir en este tipo de estrategias. Y esto solo puede ser definido a través de un trabajo interdisciplinar que abarque las áreas financiera, de patrocinio, corporativa y de comunicación y marketing.
- La construcción y/o definición del relato reputacional de la compañía a través de mensajes concisos, objetivos y con indicadores específicos de desempeño.

- La identificación en el mercado (bien sea a partir de estrategias *pull o push*) de proyectos culturales que puedan alinearse al relato e indicadores reputacionales de la compañía.
- La consolidación de un acuerdo/estrategia de patrocinio que contemple no solo el alcance monetario y de producción, pero también de posterior gestión y explotación del contenido, así como de medición de indicadores de impacto.

Es cierto que dentro de la construcción y desarrollo de estas estrategias existen numerosos matices a considerarse, pero en términos generales las condiciones para integrarse y embarcarse en este tipo de acciones en Brasil son muy buenas:

1. Por público, porque la previsión de pasar de 17 millones a 40 millones de abonados al Pay TV en apenas cuatro años, o asumir el reto de incrementar el número de salas de cine, que tan buenos resultados de *box office* están generando es fácilmente asumible por el país.
2. Porque la nueva normativa que obliga a la emisión de productos audiovisuales nacionales deberá producir unos efectos en cadena como son:
    - Incremento de la capacidad de producción de las productoras audiovisuales, así como del *know how* y de la creatividad y capacidad técnica de las mismas.
    - Creación y fidelización del público, cada vez más acostumbrado al consumo de productos nacionales.
    - Consolidación de los productos en las parrillas televisivas por la rentabilidad que su *share* les otorgue.
    - Creación de una industria audiovisual nacional, generadora de valor añadido en toda la cadena, sustentada por un mercado propio de grandes dimensiones y cada vez más maduro.
3. Porque existe una apuesta decidida del Gobierno, a través de la normativa, de integrar a la empresa privada en el proceso

facilitando los mecanismos de patrocinio, participación y beneficios fiscales.

Especialmente para las compañías que tienen entre sus deberes aumentar su visibilidad y repercusión entre *stakeholders* en Brasil, este tipo de estrategias no solo es rentable desde el punto de vista económico sino que, desde la óptica reputacional ofrece una muy buena oportunidad para hacer ese *algo más* que el país espera de ellas.

COLOMBIA

El aporte de las empresas colombianas al desarrollo sostenible

Ana María Ospina
Directora de Gestión del Conocimiento de la Red Local del Pacto Global Colombia

Paola Gómez
Gerente de Cuentas en LLORENTE & CUENCA Colombia

> "¡El desarrollo sostenible no es una opción! Es el único camino que permite a la humanidad compartir una vida digna en este nuestro único planeta."
>
> Sha Zukang
> Secretario General de la Conferencia Río+20

Las expectativas de los grupos de interés han evolucionado e incidido en la proliferación de nuevos estándares de comportamiento, ético y responsable, en las relaciones comerciales. Las empresas no solo son generadores de productos y servicios, son un actor social; se espera que asuman un rol protagónico como ciudadano corporativo, son parte esencial en la construcción de desarrollo y hoy en día con mayor importancia en la construcción sostenible de la sociedad donde actúa y tiene incidencia.

Grandes retos y grandes oportunidades que tienen valor en el mercado, en el relacionamiento con los grupos de interés y en los entornos donde opera.

Enfrentamos grandes y complejos retos que colocan en riesgo la sostenibilidad mundial: cambio climático, escases y ausencia de recursos hídricos y eco sistémicos, pobreza extrema, brechas de inequidad, aumento de la población y del consumo, la proliferación de conflictos sociales, políticos y económicos.

En el contexto colombiano son muchos los retos: según cifras oficiales del 2011[10], el indicador de pobreza es de 34,1%, el índice de Gini es de 0,548, ocupando el puesto 19 a nivel mundial de países con la peor distribución del ingreso en el mundo, el índice de desarrollo humano (IDH)[11] en el 2010 fue de 0,84, destacando que la inequidad en el uso de la tierra y el conflicto son los factores que más inciden en este resultado. El índice de desempleo[12] de abril de 2013 es del 10.7%, destacando los retos en las condiciones de precariedad en el empleo.

Colombia es el país con el mayor número de desplazados internos a causa del conflicto armado, una situación que a nivel mundial registró un total de 28.8 millones de afectados en 2012[13]. También a causa del conflicto han aumento los ataques a la infraestructura pública, daños a la propiedad privada, hostigamientos, secuestro y aumento de las extorsiones a la población civil. Somos un país rico en recursos naturales, sin embargo los retos en materia de cambio climático, sostenibilidad de los recursos hídricos y la protección a la fauna y flora cada vez se convierten en un reto nacional.

---

10 DANE, http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=67

11 PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2011, Razones de esperanza. Página 30

12 DANE, http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=67

13 según datos difundidos por el Centro de Seguimiento para los Desplazados Internos (IDMC).

En este contexto, no son suficientes y eficientes (en muchos casos), los esfuerzos de los gobiernos para enfrentar y superar estas profundas y complejas realidades mundiales y nacionales. Tampoco es suficiente el cumplimiento de obligaciones legales por parte de las empresas.

Se requiere el compromiso y liderazgo del sector empresarial, partiendo de los mismos postulados del Exsecretario General de Naciones Unidas, Koffi Annan, en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, quien invitaba a dirigentes empresariales a seguir reconociendo su capacidad, liderazgo y voluntad, para unir esfuerzos junto con las Naciones Unidas y Sociedad Civil e incidir en las preocupaciones y retos mundiales a partir de la adopción de diez principios enmarcados en el respeto a los derechos humanos y laborales, protección del medio ambiente y lucha en contra de la corrupción. La gran invitación es construir un mercado competitivo, incluyente y sostenible por medio del apoyo al Pacto Global.

No se espera que el sector privado sustituya al Estado, se espera que ejerza un liderazgo que pueda transformar su entorno y que incida en el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y medio ambientales. Garantizar empresas económicamente rentables, que generen favorables condiciones de empleo y que desde su actuar en toda su operación y cadena de valor, contribuya con el mejoramiento social de su entorno, prevenga afectaciones al medio ambiente y se comprometa con el cuidado y conservación de los recursos naturales. Desde el enfoque de desarrollo sostenible, las empresas deben propender por establecer un marco de gestión que actúe en consecuencia y equilibradamente bajo estos tres pilares: económico, social y ambiental.

Entonces, ¿qué implica contribuir con la sostenibilidad desde el sector privado?, considero que implica en primera medida asumir un compromiso desde la alta dirección y órganos de go-

bierno de la empresa, que incida en los valores y marcos éticos de comportamiento, reflejados en la cultura organizacional, decisiones y modelo de negocio.

Un modelo de hacer negocios socialmente responsable que incidan con el desarrollo sostenible, se refiere a actuar de forma coherente y estratégica a partir de los compromisos que ha adoptado la empresa con sus grupos de interés. Implica análisis estratégico de la valoración de riesgos y oportunidades, identificación, diálogo e involucramiento con los grupos de interés. Los resultados: beneficios para la competitividad de la empresa y altos impactos en las transformaciones del entorno.

Ejemplos tangibles del aporte del sector privado al desarrollo sostenible, entre otros pueden ser:

- Negocios inclusivos: modelos de negocios alineados a las cadenas de valor de compañías. Deben ser rentables y competitivos, que aporten a la disminución de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de comunidades y poblaciones tradicionalmente excluidas o vulnerables.
- Aseguramiento y promoción de la sostenibilidad en las cadenas de valor: programas e iniciativas que contribuyen al mejoramiento de la gestión responsable en las cadenas de abastecimiento y distribución, disminuyendo riesgos de operación y afectación en materia de estándares de comportamiento ético.
- Proyectos transformadores por medio de alianzas público-privadas: trabajo conjunto entre sector público, privado, sociedad civil y otros actores, que promueven soluciones eficaces a problemas y necesidades locales, regionales, nacionales y mundiales, con impactos significativos, sostenidos, replicables y duraderas.
- Apuestas de las empresas en la construcción de paz: experiencias de mejoramiento del entorno social de comunida-

des afectadas por el conflicto, generando oportunidades de inclusión, reconciliación y construcción de tejido social.

Muchas de estas acciones posiblemente no hacen parte de las estrategias de responsabilidad social empresarial de las compañías, sin embargo son ejemplos que trascienden la gestión interna y generan importantes cambios a las preocupaciones más amplias de la sociedad. Más que las inversiones financieras para la adopción de modelos de gestión sostenible, se requiere la voluntad y equipos altamente motivados que generen innovación en la forma de relacionamiento de la empresa con sus grupos de interés y en la gestión de riesgos y oportunidades. El tema de gran relevancia e incidencia es la coherencia ética.

El reto al que nos enfrentamos es avanzar a paso firme, seguro, sin prisa pero sin pausa. Para esto, será necesario alinear y escalar los esfuerzos en materia de sostenibilidad con un entorno global construido con el fin de impulsar la acción empresarial y las alianzas a gran escala.

Además requerirá no solo de la voluntad y la innovación por parte de las empresas y organizaciones, sino también de la generación de entornos adecuados y de incentivos de mercado que le permitan al sector empresarial contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible.

Es el momento de afianzar nuestras acciones transformadoras y soluciones empresariales, con la capacidad de generar un impacto profundo, que puedan ser escalables y que incidan en áreas fundamentales para el desarrollo de Colombia. La sostenibilidad debe encontrarse en el corazón de la actividad empresarial y de las organizaciones; y debe ser entendida como una forma de impulsar el crecimiento sostenible bajo la égida del equilibrio entre lo ambiental, lo social y lo económico.

Debemos inspirar y promover un liderazgo transformador, con capacidad para responder a los retos y desafíos en mate-

ria de sostenibilidad, los cuales requieren del trabajo conjunto y la unión de esfuerzos para construir valor y progreso social, en temas tan importantes para Colombia, como son: el aporte a los derechos humanos y la construcción de paz desde el sector empresarial; el rol de la mujer como actor fundamental en la transformación de la sociedad; el liderazgo ético en los negocios; la inversión responsable; la gestión sostenible del agua; la agenda global de desarrollo y la importancia del desarrollo sostenible en los medios de comunicación.

ECUADOR

Ecuador salta a la escena electoral con miras a 2017

Manuel Delgado
Ex Director General de LLORENTE & CUENCA Ecuador

Verónica Poveda
Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Cristina Cacuango
Consultora Junior en LLORENTE & CUENCA Ecuador

Introducción

El futuro político, económico y social de Ecuador para los próximos cuatro años (2013-17) se decidirá, a través de los votantes, el 17 de febrero de 2013. El país atraviesa un nuevo proceso electoral que concluirá en la designación de Presidente y Vicepresidente de la República, 134 legisladores (nacionales, provinciales y por los migrantes) y cinco representantes al Parlamento Andino.

El panorama preelectoral apunta a la reelección del actual Jefe de Estado, Rafael Correa, pues se mantiene como la figura más fuerte y de mayor liderazgo respecto a los siete contendores con los cuales se enfrenta. De cumplirse esta proyección, Correa consolidará su posición como el gobernante de mayor permanencia consecutiva en el cargo, aunque el 15 de enero de 2013

ya alcanzó un récord: seis años de ostentar el poder de manera ininterrumpida.

Pero, ¿qué pasa con los siete antagonistas de Correa? Todos han instaurado una oposición oficial y formal en contra del actual Gobierno, incluso Alberto Acosta quien hace casi siete años fue uno de los ideólogos de la llamada revolución ciudadana. Sin embargo, en Ecuador la oposición todavía se mantiene dispersa, manejando agendas e intereses individuales cuyo único punto de convergencia es la crítica hacia las políticas económicas y sociales del régimen de Correa.

Bajo este horizonte, la campaña electoral arrancó el 4 de enero y se extenderá hasta el 14 de febrero de 2013. Y, a la fecha, las cifras dan cuenta de que el binomio Rafael Correa—Jorge Glas lidera con amplitud la intención de voto de los ecuatorianos. Según la encuestadora Cedatos, este dueto político condensa el 55,7% de las perspectivas de voto de los electores, seguido del binomio Guillermo Lasso—Juan Carlos Solines con el 22,8% mientras el tercer lugar lo ocupa el voto en blanco. Si la tendencia continúa, la reelección de Correa se produciría en una sola vuelta electoral, como ya sucedió en 2009.

La revolución aún inconclusa

Cinco ejes de actuación han marcado la denominada revolución ciudadana liderada por el Presidente Rafael Correa desde el inicio de su Gobierno en enero de 2007. Sin embargo, en seis años ninguno de estos ámbitos ha alcanzado su clímax al 100%. A continuación un repaso sobre la deuda que el régimen mantiene con el país.

Revolución constitucional

Este eje propicia una doble lectura. Una, orientada a afirmar que la revolución constitucional está sellada a partir de la aprobación de una nueva Constitución en 2008, construida bajo los principios del buen vivir. Una segunda lectura, en cambio, evidencia que la Carta Política de la revolución ciudadana todavía no es totalmente tangible para los ecuatorianos cuando todavía existen leyes pendientes de aprobación, como la de Recursos Hídricos, Tierras y Culturas, que son fundamentales para materializar los principios constitucionales que otorgan derechos a la naturaleza, que apuntan al reparto equitativo de la propiedad privada y que garantizan los derechos culturales de los ciudadanos. Pero estos son solo unos pocos ejemplos.

Lucha contra la corrupción

Es uno de los tópicos más cuestionados de la revolución ciudadana. El autodenominado Gobierno de las manos limpias, las mentes lúcidas y los corazones ardientes ha dejado la huella de escandalosos actos de corrupción en su interior como la firma de contratos públicos con empresas vinculadas al hermano del Presidente Correa, las denuncias de sobreprecio en las compras de ambulancias e insumos para el Ministerio de Salud Pública y, últimamente, el millonario crédito otorgado por Cofiec, banco incautado y administrado por el Estado, al argentino Gastón Duzac y uno de cuyos principales cómplices sería Pedro Delgado, primo de Rafael Correa y quien, además, salió del Gobierno luego de revelar que falsificó su título universitario.

Ninguno de estos casos ha sido del todo investigado y transparentado. El Gobierno ha salido bien librado al señalar que las acusaciones son producto del linchamiento mediático orquestado

en su contra por parte de la prensa corrupta y utilizando todo su equipamiento comunicacional (medios estatales, cadenas nacionales, publicidad, etc.) para advertir que los gobiernos anteriores (también) registraron altos índices de corrupción.

Pero el gran hito de la lucha contra la corrupción ha ocurrido en los últimos 18 meses con la llamada metida de mano en la justicia. En mayo de 2010, en las urnas, los ecuatorianos validaron la instauración de un Consejo de la Judicatura Transitorio (cuyos integrantes fueron designados por tres funciones del Estado) que reforme todo el sistema de justicia al abolir los procesos burocráticos y dar de baja a los jueces que enlentecían la expedición de fallos y permitían la caducidad de las medidas cautelares, por ejemplo.

El objetivo principal era reducir los índices de delincuencia al contar con un sistema judicial más eficiente. Ahora, 18 meses después, y gracias a una inversión cercana a los USD 300 millones solo en 2012, el sector judicial cuenta con modernos edificios y sistemas informáticos. Pero la inseguridad se mantiene como la primera causa de preocupación entre los ciudadanos, según encuestas.

Revolución económica

Se ha logrado apoyar el fomento de la economía popular y solidaria (microempresarios, comerciantes informales y artesanos) a través de créditos productivos como el 5-5-5 (hasta USD 5 mil, a cinco años plazo y con el 5% de interés) pero, a la par, este esfuerzo se ha visto empañado por el incremento del Bono de Desarrollo Humano de USD 35 a USD 50 a partir de 2013, ya que este subsidio no motiva la productividad de los ciudadanos enfocada a la generación de empleo sostenible.

Por otra parte, el discurso de la revolución económica se ha sostenido en el aprovechamiento de los recursos naturales y en

el fomento a la producción agropecuaria. En el primer caso, ha significado un éxito para el Estado el cambio del modelo de los contratos petroleros pasando a la modalidad de prestación de servicios para que el país reciba el mayor porcentaje de las utilidades generadas por este rubro y, además, la puesta en marcha de la licitación de 16 bloques petroleros para realizar actividades de exploración.

Sin embargo, el gran tema pendiente es la firma de los contratos de minería a gran escala. Un solo acuerdo se logró en 2012 con la empresa china Ecuacorriente pero en lista de espera están importantes compañías como Kinross. Los tiempos políticos actuales no han permitido al Gobierno tomar el riesgo de firmar un nuevo contrato minero debido a las posibles movilizaciones que pudieran generarse desde los sectores indígenas y ambientalistas.

Finalmente, la gran deuda está en el sector agropecuario. El régimen no ha logrado cumplir con las expectativas de redistribución de la tierra o de activación de las tierras improductivas que se ha ofrecido desde la campaña electoral de 2006. A eso se suman los problemas que han atravesado los sectores productivos y exportadores del arroz, del maíz y del banano por la imposibilidad de fijar precios que satisfagan a toda la cadena de valor y por la presencia de plagas en los cultivos, lo cual ha ocasionado ingentes pérdidas en área agrícola.

Revolución en educación y salud

Pese a que en los sectores de educación y salud este Gobierno ha registrado la mayor inversión de la historia ecuatoriana, los resultados aún no satisfacen. La falta de planificación estatal y la poca confianza en los servicios públicos por parte de los usuarios han entorpecido el desarrollo de los dos ejes. Sin embargo, se debe reconocer que tanto el sistema de educación como de

salud han cambiando de forma importante, sobre todo, a nivel de infraestructuras con la dotación de tecnología de avanzada.

En esa línea, en el ámbito de la salud pública merece ser destacada la incorporación de médicos que trabajen en los hospitales del Estado a tiempo completo (ocho horas al día), mientras en el ámbito de la educación básica también se ha establecido la obligación de que los maestros trabajen en jornada completa y no cinco o seis horas al día como en el pasado. La evaluación a las universidades es otro de los hitos de la revolución educativa, cuyo fin fue el cierre de 14 centros educativos que no cumplían con los estándares de calidad requeridos: infraestructura, bibliotecas, investigación, cuerpo docente, etc.

Rescate de la dignidad, la soberanía y búsqueda de la integración latinoamericana

Este es el quinto eje de la revolución ciudadana. Un vez terminado el acuerdo con Estado Unidos que mantenía una base militar en la ciudad costera de Manta, Ecuador se adhirió al bloque del Alba y buscó un acercamiento con Irán. Dejó de lado la relación con el Fondo Monetario Internacional para pasar a tener como principales acreedores a bancos e inversionistas chinos, y negociar importantes inversiones con Venezuela en materia de refinerías y obras hidráulicas.

El tema pendiente es lograr que América Latina acoja la propuesta de crear un organismo paralelo a la Organización de Estados Americanos (OEA) que, a decir de Correa, permita mantener la soberanía de los países al no excluir a países como Cuba de las cumbres de mandatarios a las cuales, por cierto, el Presidente ecuatoriano no asistirá mientras la isla caribeña no sea incorporada.

Maquinaria electoral: los candidatos y sus recursos

Ocho binomios participarán en los comicios del 17 de febrero de 2013. La campaña electoral arrancó oficialmente el 4 de enero, aunque desde octubre, cuando se definieron las candidaturas, los postulantes iniciaron recorridos puerta a puerta por las 24 provincias con el fin de anunciar sus propuestas y ganar adeptos. No obstante, la mayor parte de los planteamientos se ha enfocado a atacar las prácticas desarrolladas por el Gobierno de Rafael Correa entre 2007 y 2012. Entre las más recurrentes están, por ejemplo, la defensa de las libertades de expresión y de prensa, el recorte de la carga tributaria y la decisión de no explotar los recursos mineros.

De otro lado están también las candidaturas para ocupar las 134 curules de la Asamblea Nacional en donde el Gobierno aspira a consolidar una mayoría que dé paso a las leyes que sean remitidas para ejecutar sus políticas en el ámbito económico y social. Pero la realidad es que el movimiento oficialista, Alianza País, en la actualidad ya no cuenta con una mayoría consistente sino que se ha autodenominado la minoría más grande pues para llevar a cabo sus planes parlamentarios en los últimos cuatro años ha debido negociar con bloques legislativos pequeños (mayorías móviles) que de manera coyuntural le ayudan a cumplir sus objetivos. Bajo ese antecedente, los análisis electorales apuntan a que el oficialismo tampoco logrará una sólida mayoría parlamentaria en los comicios venideros y, por tanto, deberá reforzar su capacidad de negociación.

En las siguientes líneas se expone un resumen de las propuestas electorales de los ocho binomios presidenciales.

"Ya tenemos Presidente, tenemos a Rafael" es el slogan de la campaña de este binomio que para las elecciones 2013 tuvo que apartar a la figura más carismática y apreciada por los ecuatorianos (también de oposición): Lenín Moreno, el actual Vicepresidente, quien con su obra social a favor de las personas con capacidades especiales ha merecido, incluso, una nominación al Premio Nobel de la Paz. Pero él ha resuelto aislarse de la política dejando como sucesor a Jorge Glas quien al llegar al Gobierno se encargará de manejar la política de los sectores estratégicos del país (petróleo y minería, principalmente).

El poder comunicacional del Gobierno actual ha permitido que en los últimos meses se intensifique la puesta en valor de las obras realizadas por el régimen a través, por ejemplo, de la emisión de cadenas nacionales de hasta una hora de duración para transmitir la inauguración de un centro para fortalecer el control de la seguridad ciudadana en Quito (ECU 911). Gracias a recursos como este se ha conocido de forma anticipada y reiterada que, de acceder a un nuevo mandato presidencial, Rafael Correa apuntará, entre otras cosas, a:

- Diversificar la productividad para salir de la dependencia de las exportaciones de materia prima.
- Controlar los monopolios.
- Avanzar en la redistribución de la tierra y la productividad sustentable del agro.
- Garantizar el acceso universal a la educación y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema.
- Universalizar el acesso a la salud, educación, inclusión y seguridad social.

- Democratizar, diversificar y regular el espacio mediático y el espectro radioeléctrico para asegurar la plena libertad de expresión.
- Profundizar la estrategia política para consolidar la Iniciativa Yasuní—ITT y mantener el crudo bajo tierra.

Estas son algunas de las propuestas del binomio oficialista que, de acuerdo a los últimos datos arrojados por la encuestadora Cedatos, cuenta con el 55,7% de la intención de voto.

Guillermo Lasso — Juan Carlos Solines

El presidenciable proviene del sector bancario. Hasta mediados de 2012 se desempeñó como presidente ejecutivo del Banco de Guayaquil, el segundo más grande de Ecuador. En el marco electoral su trayectoria como banquero le sirvió para emitir una intensa campaña publicitaria del banco durante el año pasado para dar a conocer su imagen y su obra más importante: el banco del barrio, iniciativa que convirtió en pequeños banqueros a tenderos y pequeños comerciantes, con lo cual incluyó a este sector de la economía popular en una profesión altamente satanizada en Ecuador desde la crisis financiera de los años 1999 y 2000. Pero ese punto a favor también ha representado su más grande debilidad pues el actual Gobierno ha usado esta coyuntura para recordar al país —mediante publicidad y cadenas nacionales— que a causa del fraude bancario del siglo pasado muchos ecuatorianos perdieron su dinero, otros tantos murieron a causa de la depresión y otros (millones) tuvieron que emigrar a Estados Unidos y Europa con la consecuente ruptura familiar que esto implica. Sin embargo, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador también ha utilizado recursos económicos para salir a favor del sector a través de publicidades que señalan que los bancos culpables de la crisis ya no existen y que los banqueros

causantes de esta no se encuentran en el país. En todo caso, las propuestas del binomio Lasso – Solines son:

- Garantizar el acceso universal a la salud.
- Crear incentivos para la generación de vivienda social.
- Fomentar la inserción de jóvenes en el mercado laboral.
- Simplificar los procesos de establecimiento y funcionamiento de los negocios.
- Fomentar la apertura de nuevos mercados para los productos y servicios ecuatorianos.
- Impulsar acuerdos comerciales velando por los intereses nacionales.
- Reducir los costos impositivos de importación y exportación.

Desde el 4 de enero de 2013 Lasso y Solines se dedican a difundir una propuesta de trabajo por día. Es decir, el 14 de febrero, en la última jornada de la campaña electoral, posicionarán la oferta número 45. Hasta la fecha, este binomio ocupa el segundo lugar en los índices de intención de voto de los ecuatorianos con el 22,8%, según Cedatos.

Lucio Gutiérrez – Pearl Ann Boyes

Lucio Gutiérrez aspira a llegar a la Presidencia de la República por segunda ocasión y su premisa principal es no cometer los errores del pasado cuando, a causa de la corrupción y el nepotismo registrado en su primer mandato, fue derrocado en abril de 2005 a causa de una movilización ciudadana llamada la rebelión de los forajidos. Este binomio, según las encuestas de Cedatos, está en el tercer lugar de la intención de voto de los ecuatorianos, con el 8,8%, y con las siguientes propuestas de campaña:

- Eliminar impuestos.
- Eliminar el despilfarro y el sobreprecio en la obra pública.
- Entregar créditos productivos a bajo costo.

- Solicitar visa a los extranjeros para evitar que los delincuentes, sicarios y narcotraficantes ingresen libremente a Ecuador.
- Realizar un censo nacional para los extranjeros y deportar a aquellos que tengan antecedentes delincuenciales.
- Elevar sueldos y salarios de manera justa para todos.
- Reabrir las universidades cerradas que cumplan requisitos mínimos.
- Elevar el Bono de Desarrollo Humano a USD 65.
- Reabrir medios de comunicación clausurados.

Alberto Acosta – Marcia Caicedo

El líder de la denominada Coordinadora Plurinacional de Izquierda que ha unido a partidos con tendencia de Izquierda como el Movimiento Popular Democrático y Pachakutik, tiene sus orígenes en la llamada revolución ciudadana, de la cual fue uno de sus principales ideólogos. Fue presidente de la Asamblea Constituyente de 2008 pero al término del proceso de reforma constitucional anunció su separación del Gobierno de Rafael Correa que, a su parecer, se había derechizado.

Alberto Acosta tiene una postura radical respecto a la explotación petrolera y minera y a la incursión de empresas transnacionales en Ecuador. Sus principales preceptos dicen no a la minería a gran escala que, a la vez, es uno de los más importantes proyectos que el Gobierno de Correa maneja a nivel económico. Las propuestas del binomio Acosta – Caicedo son:

- Todos los contratos mineros, petroleros y megaproyectos serán auditados para garantizar el cumplimiento de los mandatos constitucionales.
- Desarrollar una economía y sociedad soberanas de carácter alimentaria, energética, financiera, cultural y tecnológica.

- Generar mecanismos para profundizar los derechos y la atención a los migrantes.
- Promover la integración y unidad latinoamericana.
- Distribución equitativa de las frecuencias del espectro radioeléctrico.
- Campaña nacional masiva y permanente de alfabetización digital.
- Garantizar la justicia social como base de la seguridad ciudadana, superando el hambre, la marginalidad, el desempleo y la pobreza.
- Impulsar emprendimientos públicos y privados que permitan desarrollar tecnologías limpias.

Con estas propuestas, el binomio conformado por Alberto Acosta y Marcia Caicedo se encuentra en el cuarto lugar de la preferencia de los electores con el 8,2% de la intención de voto, según las últimas encuestas realizadas por Cedatos.

Álvaro Noboa – Anabella Azín

En 2013 se registra el quinto intento del hombre más millonario del país por llegar a la Presidencia de la República. Y en esta ocasión, Álvaro Noboa, empresario bananero de Guayaquil, eligió como binomio a su esposa, Anabella Azín, tema que ha sido criticado en la opinión pública. La entrega de dádivas (comestibles, colchones, etc.) vuelve a ser el denominador común de su campaña electoral en la que se ve a un Álvaro Noboa cercano a la gente más vulnerable cargando en su espalda, por ejemplo, quintales de papas o de azúcar que entrega a personas de escasos recursos económicos. En su quinta participación electoral, Noboa se ubica quinto en las encuestas que señalan la intención de voto de los ecuatorianos con un 3%, según la empresa Perfiles de Opinión. Sus principales propuestas:

- Priorizar la inversión para salud, educación, transporte masivo, saneamiento ambiental y seguridad.
- Constituir a las universidades en centros de investigación y desarrollo.
- Explotar la vocación turística de Ecuador.
- Establecer normas jurídicas para garantizar la inversión y normas claras para el pago de impuestos.
- Aplicar evaluaciones a los empleados públicos.
- Las personas privadas de libertad deberán trabajar para tener ingresos para su manutención.

Nelson Zavala — Denis Cevallos

Nelson Zavala es la ficha con la cual el Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE) suplió la ausencia de su máximo líder, Abdalá Bucaram, y sus aspiraciones de volver a la Presidencia de la República luego de 17 años de haber sido derrocado de ese cargo cuando el Congreso Nacional argumentó incapacidad mental para ejercer la Primera Magistratura. Él es pastor evangélico y desde la oficialización de su candidatura ha sido fuertemente cuestionado por su postura en contra de los colectivos GLBTI (gays, lesbianas, bisexuales y personas tránsgenero). Un resumen de sus propuestas:

- Modernización del aparato productivo del país con el impulso de la ciencia y las técnicas productivas modernas.
- Creación del Ministerio de los Pobres.
- Impulso a los sectores petroleros y energéticos, fomentando la construcción de más centrales hidroeléctricas.
- Establecer un plan de vivienda popular para mitigar el déficit habitacional.
- Entrega de la mochila escolar.
- Desarrollo de ciencia y tecnología en el sector agropecuario.

La intención de voto que en la actualidad tiene el binomio Zavala—Cevallos es menor al 1%.

Mauricio Rodas — Inés Manzano

Mauricio Rodas fue fundador de la Fundación Ethos, en México. Se lo califica de ser un político eminentemente teórico. Su aparición en la escena pública ecuatoriana se produjo en 2008 cuando impulsó una fuerte campaña por el NO para el referéndum en el cual se aprobó la Constitución de Montecristi. A partir de ese momento se ha mostrado opuesto al Gobierno de Rafael Correa en temas como las libertades de prensa y de expresión. Este binomio se ubica en la contienda electoral con el 1% de la intención de voto de los ecuatorianos y con las siguientes propuestas:

- Erradicar la pobreza y generar la igualdad de oportunidades para todos los ecuatorianos.
- Generar empleo de calidad y provocar un salto productivo de la economía.
- Fomento de la inversión nacional y extranjera.
- Promoción de las relaciones internacionales con todos los países del mundo y respeto a los tratados y compromisos internacionales.
- Creación del programa de primer empleo efectivo que beneficie a jóvenes entre 15 y 30 años.
- Creación de una política de prevención del crimen.

La intención de voto para este binomio presidencial se ubica por debajo del 1%, según la encuestadora Perfiles de Opinión.

Norman Wray — Ángela Mendoza

Proveniente del movimiento político Ruptura, Norman Wray y su organización fueron aliados del Gobierno de Rafael Correa

hasta el primer semestre de 2011. Su separación del régimen actual se produjo debido a la propuesta de Consulta Popular con la cual se propició la metida de mano al sector judicial. Ruptura agrupa a jóvenes políticos intelectuales que tienen una visión de Izquierda. Las encuestas realizadas por Perfiles de Opinión dan cuenta de que este binomio cuenta con una intención de voto menor al 1%. Se espera que el peso político de esta organización se evidencie en la Asamblea Nacional pues cuenta con candidatos fuertes y bien posicionados a nivel nacional como Paco Moncayo y María Paula Romo. Sus propuestas:

- Ejercer plenamente la rectoría, control y manejo de los recursos ambientales.
- Definir políticas de participación en la decisión de extracción y aprovechamiento de recursos naturales así como de la distribución de las rentas.
- Hacer transversal políticas y agendas programáticas con iniciativas que integren el combate contra la violencia intrafamiliar, la violencia y explotación sexual.
- Acelerar el cambio de la matriz energética como una medida de alto impacto.
- Incrementar el nivel de ahorro nacional, transmitiendo mayor confianza al sistema financiero.
- Prestar los servicios públicos de forma directa y eficiente en los territorios.

Un vistazo a la economía

El desarrollo económico del país se ubica como una de las principales inquietudes al hablar del Ecuador del 2017. Analistas económicos sostienen que, en caso de que Rafael Correa sea reelecto, se vislumbra una continuidad en la política económica basada sobre la expansión de la demanda empujada por el gasto público.

Eso significa que la economía seguirá creciendo gracias a los recursos que el aparato estatal inyecte, para lo cual se intentará generar más recursos a través del petróleo, la minería y la carga tributaria, es decir, una profundización de la política extractiva que es la que sostiene el financiamiento de la obra pública.

Pero, en el supuesto de que la derecha llegue a gobernar el país (Guillermo Lasso o Álvaro Noboa), los expertos en Economía predicen que su primer paso será contraer el gasto público, lo cual provocaría una desestabilización de la economía y el posible ingreso a la recesión. El recorte se daría sobre todo en la inversión en proyectos de infraestructura (hidroeléctricas, Refinería del Pacífico, Metro de Quito, etc.) pues no ven que se frenaría el gasto social debido al peso electoral y político que eso significa. Sin embargo, para compensar la inversión en obra pública, un gobierno de estas características podría optar por la privatización de los proyectos.

Y la tercera tendencia que se evidencia con claridad es aquella liderada por Alberto Acosta, cuya agenda está encaminada a la no explotación minera, lo cual significaría también menos ingresos fiscales y la contracción del gasto público. Además, Acosta ha hablado reiteradamente de la eliminación de tributos (igual que los candidatos de derecha) como el Impuesto a la Salida de Divisas. Pero, si esto ocurre, el escenario más probable —dicen los especialistas— es que las importaciones se disparen y la balanza de pagos del país se desestabilice, lo cual pondría en riesgo la dolarización.

Sin embargo, lo más probable es que el modelo económico instaurado por el candidato Presidente continúe. De ser así, los analistas económicos advierten que no se debe esperar un crecimiento en el futuro ya que el modelo se está agotando. Muestra de ello es que el Gobierno no ha logrado alcanzar el crecimiento registrado en 2008 cuando el gasto público se desbordó. La fór-

mula para lograr el crecimiento sostenido estará entonces en la inversión en el aparato productivo y en la consecuente generación de empleo.

A modo de conclusión

Las elecciones 2013 han evidenciado nuevamente el poco margen de competencia que los candidatos presidenciales tienen frente al Presidente Rafael Correa en términos de comunicación. Es que desde 2007 el Gobierno mantiene un constante flujo de información invirtiendo cerca de USD 12 millones anuales en publicidad estatal. A eso se deben sumar las frecuentes cadenas nacionales y los espacios sabatinos en los cuales el mandatario hace un recuento semanal de sus labores.

La campaña electoral evidenciada hasta el momento carece de contenidos. Como es costumbre, los candidatos se están dedicando a recorrer el país para saludar a los votantes, entregarles calendarios y flyers, pero no necesariamente para hablar de sus propuestas. Eso se contrapone al hecho de que e actual Gobierno tiene la posibilidad de evidenciar las obras que ha realizado en los últimos seis años, lo cual vuelve a poner en cierta desventaja a los contendores de Correa.

La posibilidad de que Rafael Correa sea reelecto en la primera vuelta es contundente. A casi un mes de las elecciones las encuestas señalan que cuenta con más del 50% de la intención de voto, pese al escándalo suscitado a causa de la falsificación del título universitario por parte de su primo, Pedro Delgado, y a que también se ha puesto en duda la autenticidad con la cual el binomio de Correa—Jorge Glas, obtuvo su título de tercer nivel.

Una vez más el proceso electoral ecuatoriano demuestra que en el país existe una carencia de líderes y que las organizaciones políticas se preocupan muy poco, o casi nada, en formar

figuras que puedan relevar al actual Gobierno y aspirar a ocupar posiciones políticas que definan, de forma democrática, el rumbo económico y social del país. Los intentos en ese sentido prácticamente no existen o, al menos, no se han hecho visibles.

MÉXICO

Primeros pasos del gabinete de Enrique Peña Nieto

Alejandro Romero
Socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA

Juan Rivera
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA México

Alejandro Pulido
Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación Estratégica de LLORENTE & CUENCA México

Introducción

El 1 de diciembre de 2012 tomó protesta Enrique Peña Nieto como Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

En 2012 además se llevaron a cabo las elecciones de 128 Senadores y 500 Diputados Federales; en el ámbito local se eligieron 6 Gobernadores en los estados de Chiapas, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Tabasco y Yucatán; Jefe de Gobierno del Distrito Federal; 579 diputados locales en 15 Estados; 876 ayuntamientos; 20 juntas municipales; y, 16 Jefes Delegacionales de la Ciudad de México. Un total de 2,127 cargos a nivel nacional.

En este informe pretendemos describir en lo general los puntos clave en la conformación del gobierno encabezado por el PRI,

partido que gobernó a México por 71 años, perdió el poder ante el PAN durante dos sexenios y ahora se encuentra de regreso.

Peña Nieto ha afirmado en diferentes ocasiones que el PRI ya no es el mismo que gobernó México; ante esta afirmación es necesario señalar que tampoco México es el mismo, ya que la sociedad y los empresarios están pendientes y al tanto de lo que sucede; y los medios de comunicación formales, informales y las redes sociales contribuyen a tener un mejor entendimiento de las acciones de nuestros gobernantes, de los sucesos nacionales e internacionales.

A grandes rasgos podemos señalar que el gabinete de Enrique Peña Nieto tiene las principales características:

- Predominio de los políticos del Estado de México.
- Participación de exgobernadores de algunos estados.
- Luis Videgaray Caso, el principal operador de Enrique Peña Nieto, se posicionó al frente del gabinete económico y la política exterior.
- En el gabinete político, bajo el liderazgo de Miguel Ángel Osorio Chong, se sumó el control total de la seguridad, principal asunto crítico durante el sexenio pasado.

Política, economía y sociedad: conformación central del gabinete

Para fines prácticos se ha dividido el gabinete en político, económico y social, con lo que se puede observar más a fondo la división de esfuerzos que existe; cabe resaltar que la mayoría de las posiciones tiene nexo con el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-94).

En las posiciones en las que se llegó a un acuerdo o concertación con otros grupos que apoyaron la campaña, ajenos a los del Estado de México, la segunda posición de importancia fue

asignada a un colaborador cercano a Peña Nieto. A continuación detallamos los nombramientos en las principales posiciones del gabinete, abundando en los actores que tendrán un mayor liderazgo desde sus posiciones, convirtiéndose en piezas clave para el ejercicio del poder.

Gabinete político y de seguridad

Secretaría de Gobernación: Miguel Ángel Osorio Chong

Este político del Estado de Hidalgo se posicionó como uno de los principales operadores políticos de Enrique Peña Nieto, luego de que al concluir su encargo como Gobernador de su Estado, fue nombrado delegado del PRI en el Estado de México. Osorio se posicionó posteriormente como Secretario de Operación Política y Delegaciones del Comité Ejecutivo Nacional del PRI con Humberto Moreira y como Secretario de Organización bajo la Presidencia de Pedro Joaquín Coldwell, desde donde continuó su impulso a la candidatura presidencial de Enrique Peña Nieto.

En el equipo de transición fue designado como responsable del área de Diálogo y Acuerdo Político, con lo cual estableció diversos acuerdos con las fuerzas políticas internas del PRI y los partidos de oposición.

A partir de este sexenio, la Secretaría de Gobernación tiene el control total de las instituciones de Seguridad Pública, incluyendo la policía federal, el sistema penitenciario y la prevención del delito. Se crean bajo el mando de esta dependencia el Comisionado Nacional de Seguridad Pública y el secretario técnico del Consejo de Seguridad Nacional. Con todo esto, se busca un replanteamiento en la estrategia de seguridad.

Ante la mención de Enrique Peña Nieto de que la estrategia de seguridad se convertirá en una Política de Estado, Osorio

Chong abundó en el sentido de que se sumará a destacados miembros de la sociedad civil, la aplicación del federalismo en materia de derechos humanos, la vigilancia en la asignación de los mandos policiales, así como su capacitación y los protocolos de actuación y el fortalecimiento de Plataforma México, mediante mayor participación de los gobernadores. Esta estrategia tendrá un enfoque regional (5 regiones) sin ser limitativa, y se efectuarán acciones específicas basadas en los municipios de mayor conflicto.

La estrategia también tendrá como eje la creación de la Gendarmería Nacional, la cual será la encargada de agrupar a todas las fuerzas federales y estatales, a manera de mando único policial, bajo el control de la misma Secretaría de Gobernación.

Para reforzar las actividades del secretario en esta línea, se nombró como Subsecretario de Planeación y Protección Institucional a Manuel Mondragón y Kalb, quien fuera Secretario de Seguridad Pública en la Ciudad de México de 2008-12; Mondragón es experto también en la construcción de acuerdos, no obstante su desarrollo profesional como médico, logró entender la operación de los mandos policiacos y ejercer políticamente, a diferencia de su predecesor, quien carecía de la capacidad política.

Mondragón es Contralmirante Médico Naval de la Armada de México; en su carrera destacan los cargos de Coordinador Nacional de Participación Social de la Procuraduría General de la República; Subprocurador de atención a víctimas y participación social, en la Procuraduría de Justicia de la Ciudad de México; Subsecretario de Participación Ciudadana y Prevención del Delito de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal; Secretario de Salud del Distrito Federal; y, Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal.

Julián Alfonso Olivas Ugalde fue nombrado Como Subsecretario de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas, posición que sustituyó a la Secretaría de la Función Pública.

Olivas Ugalde ha sido Vicepresidente Jurídico en la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, Director General de Seguros y Valores en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; del 2000 al 2009 fue Director General de Auditoría de Desempeño a las Funciones de Gestión Gubernamental y Finanzas, y Titular de Asuntos Jurídicos en la Auditoría Superior de la Federación; en 2009 fue nombrado Titular del Órgano Interno de Control en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Secretario Ejecutivo de Servicios en la Suprema Corte de Justicia de la Nación de 2009 a 2011 y hasta 2012 como Director General de Recursos Humanos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Procuraduría General de la República: Jesús Murillo Karam

Gobernador de Hidalgo de 1993-98, entre otros cargos, ha sido Subsecretario de Seguridad Pública de la Secretaría de Gobernación; Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del PRI en 2007; Delegado General del PRI en el Distrito Federal en 2011.

Fue Senador de la República, fungiendo como Presidente de la comisión de Gobernación, Integrante de las comisiones de Distrito Federal, Jurisdiccional, y Justicia. En 2012, como Diputado Federal y Presidente de la Cámara baja, cargo en el que entregó la banda presidencial a Peña Nieto en total control y orden del Congreso de la Unión, a pesar de las protestas externas; posteriormente fue nombrado Coordinador de asuntos jurídicos del equipo de transición del presidente Enrique Peña Nieto.

Por la dureza de este político, su nombramiento se interpreta como refuerzo a la estrategia de seguridad encabezada por la Secretaría de Gobernación.

Secretaría de Relaciones Exteriores: José Antonio Meade

El encargado de la política exterior del gabinete de Peña Nieto se ha desempeñado como Director General de Planeación Financiera en la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro; Secretario Adjunto de Protección al ahorro Bancario en el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario; Director General del Banco Nacional de Crédito Rural; Director General de Banca y Ahorro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Director General de Financiera Rural; Jefe de la Oficina de Coordinación del Secretario de Hacienda y Crédito Público; Subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Secretario de Energía; y Secretario de Hacienda y Crédito Público durante los dos sexenios del Partido Acción Nacional.

Fue compañero en las carreras de Derecho y Economía de Luis Videgaray Caso, actual Secretario de Hacienda, con quien también tuvo toda la interlocución cuando Videgaray presidió la Comisión de Presupuesto de la Cámara de Diputados.

Secretaría de la Defensa Nacional: General de División Salvador Cienfuegos Zepeda

Ha sido comandante de unidades en todos los niveles de mando, cumpliendo misiones en los ámbitos de Defensa Exterior y Seguridad Interior, de apoyo a la función de Seguridad Pública, de ayuda a la población civil en casos de desastres, de seguridad a instalaciones estratégicas y vigilancia de la frontera sur.

Ocupó diversos cargos como son Oficial Mayor de la Secretaría de la Defensa Nacional, Director del Heroico Colegio Militar y del Centro de Estudios del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos y Agregado Militar y Aéreo a las Embajadas de México en Corea y Japón.

Secretaría de Marina: Almirante Vidal Soberón

Ha sido Segundo Comandante de la Tercera Flotilla de Buques Oceánicos; Segundo Comandante del Sector Naval de Coatzacoalcos; Comandante de Flotilla en la Fuerza Naval del Pacífico; Comandante del Sector Naval de Matamoros, Tamaulipas; Ayudante en Jefe de Operacionales Navales; Director de la Escuela de Destructores; Director Técnico de la Dirección General de Comunicaciones Navales; Secretario Particular y Jefe de Ayudantes del Secretario de Marina; Agregado Naval ante Panamá, Nicaragua y Costa Rica; y, Presidente de la Comisión de Estudios Especiales del Estado Mayor General de la Armada.

Parte de la fortaleza del equipo del Secretario de Gobernación, reside en la distribución del Presupuesto Federal, bajo el control de Nuvia Magdalena Mayorga Delgado, Presidenta de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados, quien fue Secretaria de Finanzas durante el periodo de Miguel Ángel Osorio Chong como Gobernador de su Estado.

Gabinete Económico

Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Luis Videgaray Caso

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, Videgaray Caso inició su carrera en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, llegando a posicionarse como Secretario Particular del entonces Secretario de Hacienda, Pedro Aspe Armella; asimismo, trabajó en la consultoría de Aspe como asesor financiero con administraciones estatales y municipales de distintos partidos, lo que le llevó en 2003 a asesorar al coordinador de los diputados mexiquenses en el Congreso del Estado de México, Enrique Peña Nieto, quien lo nombró secretario de Finanzas, Planeación y Administración en el Estado, durante su gobierno.

Como Presidente de la Comisión de Presupuesto de la Cámara de Diputados de 2009-11, logró conciliar los intereses políticos de Peña, con los intereses presupuestales de todos los legisladores priistas de diferentes Estados de la República. Posteriormente se convirtió en el Coordinador General de la Campaña a la Presidencia y Coordinador General de Transición Gubernamental para finalmente convertirse en el Secretario de Hacienda y Crédito Público.

El desarrollo de la estrategia financiera de Peña Nieto ha sido diseñada desde 2005 por Videgaray, quien logró una notoria intervención en el gobierno de oposición, llevándolo a concretar acuerdos, al mismo tiempo que enfocaba una estrategia política que permitiera obtener mayor visibilidad para el mexiquense.

Como Subsecretario de Ingresos, Videgaray nombró a Miguel Messmacher Linartas, quien fue Titular de la Unidad de Planeación Económica en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público desde 2006 hasta noviembre del presente año, donde elaboró los Criterios Generales de Política Económica. Economista del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) con Doctorado por la Universidad de Harvard. El pasado mes de agosto, fue designado por segundo año consecutivo como integrante del Consejo de temas fiscales del Foro Económico Mundial (WEF).

Fernando Galindo Favela es designado como Subsecretario de Egresos. Fue Jefe de Información, Planeación, Programación y Evaluación de la Secretaría de Finanzas, del Estado de México en 2009. Se encargó durante la transición de revisar el Paquete Económico 2013. Economista egresado del ITAM.

Fernando Aportela Rodríguez, Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, fue director de finanzas públicas en la empresa de consultoría de Protego Asesores, que conduce el exsecretario de Hacienda, Pedro Aspe Armella.

Aristóteles Núñez Sánchez, Jefe del SAT, fue subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Finanzas del gobierno del Estado de México.

Javier Laynez Potisek, Procurador Fiscal de la Federación, ratificado en el cargo por su buen desempeño. Abogado por la Universidad Regiomontana con Doctorado en Derecho Público por la Universidad de Paris XI Sceaux.

Secretaría de Economía: Ildefonso Guajardo Villarreal

Nació en Monterrey, Nuevo León, es Economista con Maestría por la Universidad Estatal de Arizona y Doctorado en Finanzas Públicas por la Universidad de Pennsylvania.

Entre los cargos relevantes que ha ostentado se encuentra el de Director de la Oficina de la Secretaría de Economía para asuntos del Tratado de Libre Comercio (TLC) en Washington en 1994, dos veces Diputado Federal, posición desde la cual reafirmó su cercanía con los principales grupos empresariales del país, y principalmente de Nuevo León, como Presidente de la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados.

Durante la campaña de Enrique Peña Nieto fue designado como Coordinador de Vinculación con Empresarios y posteriormente Vicecoordinador de Política Económica en el equipo de transición del presidente electo.

Secretaría de Energía: Pedro Joaquín Coldwell

Entre 1974 y 1975 fue Diputado y Presidente del Congreso Constituyente del Estado de Quintana Roo; Diputado Federal de 1979 a 1980, miembro de la Gran Comisión.

Fue Secretario General de Gobierno del Estado de Quintana Roo; Presidente de la Comisión Estatal Electoral del Estado de

Quintana Roo; Gobernador de su estado de 1981 a 1987, Secretario de Turismo de 1990 a 1993, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari; en el sexenio de Ernesto Zedillo fue Director General del Fondo Nacional de Fomento al Turismo; Comisionado para la Paz en Chiapas; y, de 1998 a 2000 Embajador de México en Cuba.

Senador de la República de 2006 a 2012, Presidente de las comisiones de Puntos Constitucionales, de Reforma del Estado, de la Comisión Bicameral Conmemorativa del 150 Aniversario de la Constitución de 1857, e integrante de las comisiones de Turismo y Justicia.

En el PRI ha sido miembro del Consejo Consultivo del Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales; Secretario de Organización; Secretario de Gestión Social; Coordinador Regional para distintas elecciones federales; Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional; Representante ante el Instituto Federal Electoral; Delegado en diversos Estados; Presidente de la Comisión Nacional de Procesos Internos del Comité Ejecutivo Nacional del PRI de 2008 a 2011; y, Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

Presidente nacional del PRI de noviembre de 2011 a diciembre de 2012.

Director General de Petróleos Mexicanos: Emilio Lozoya Austin (Gabinete ampliado)

Economista por el ITAM y abogado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con Maestría en Desarrollo Económico y Administración Pública por la Universidad de Harvard, fue nombrado Coordinador de Vinculación Internacional de la campaña presidencial del candidato priista y posteriormente Vicecoordinador de Asuntos Internacionales del equipo de transición.

Inició su carrera como Analista de Reservas Internacionales y Divisas del Banco de México y posteriormente enfocó su trayectoria en el ámbito privado.

Ha sido miembro del Consejo de Administración de la constructora OHL México; Director en jefe para América Latina del Foro Económico Mundial (2005-09); fundador de la empresa de vivienda de interés social Terra Design (2002-05); fundador del fondo de inversión JF Holding con sede en Luxemburgo; y, colaborador de la Corporación Interamericana de Inversiones.

En 2011 la revista Poder lo incluyó como uno de los 40 hispanos de mayor impacto en Estados Unidos, menor de 40 años y por la Fundación Internacional de Jóvenes Líderes en América Latina como líder internacional, por su rol en promover la región. En 2012 fue reconocido como Joven Líder Global (*Young Global Leader*) por el Foro Económico Mundial.

Su padre, Emilio Lozoya Thalmann, fue compañero en la carrera de economía de Carlos Salinas de Gortari, quien lo nombró Director General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal durante su sexenio (1988—94). Asimismo, es nieto del exGobernador del Estado de Chihuahua Jesús Lozoya Solís.

Director de la Comisión Federal de Electricidad: Francisco Rojas Gutiérrez (Gabinete ampliado)

Diputado Federal y Coordinador de la Fracción Parlamentaria del PRI y Presidente de la Junta de Coordinación Política de 2009 a 2012. Diputado Federal de 2003 a 2006, Presidente de la comisión de Presupuesto y Cuenta Pública.

Fue fundador y secretario de la Contraloría General de la Federación; y, Presidente de la Junta Directiva del Instituto Mexicano del Petróleo.

Ha sido Presidente del Patronato de la UNAM y Presidente Nacional de la Fundación Colosio, A. C. del PRI.

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se desempeñó como Director General de Petróleos Mexicanos.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Gerardo Ruiz Esparza

Entre otros cargos, ha sido Secretario y Subsecretario General de Gobierno del Estado de México entre 1981 y 1987; Coordinador General del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) en el Distrito Federal; Director Jurídico del Instituto Mexicano del Seguro Social y de 1999 a 2005 Director de Administración en la Comisión Federal de Electricidad. Fungió como Secretario de Comunicaciones del Gobierno del Estado de México, con Enrique Peña Nieto como Gobernador y posteriormente como Coordinador General de Compromisos en la campaña.

Fue Presidente del Consejo de Administración de la Administradora Mexiquense del Aeropuerto Internacional de Toluca y de los consejos de la Junta de Caminos, Sistema de Autopistas y Aeropuertos y de Transporte Masivo en el Estado de México.

Secretaría de Turismo: Claudia Ruiz Massieu

Coordinadora de Derechos Humanos y Transparencia en el equipo de transición; Diputada Federal de 2003 a 2006 y de 2009 a 2012. Coordinadora de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional de la PGR de 2006 a 2008; entre otros cargos.

Entre 2009 y 2012 fue Secretaria Coordinadora del Movimiento de Vinculación Ciudadana de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares del PRI y de 2006 a 2012 fue Vicepresidenta de la Fundación Colosio en el Distrito Federal.

Hija de José Francisco Ruiz Massieu, asesinado en 1994, quien fuera Gobernador del Estado de Guerrero, Director General del Instituto Nacional del Fondo de Vivienda para los Trabajadores y Secretario General del PRI; cuñado del entonces Presidente Carlos Salinas de Gortari.

Instituto Mexicano del Seguro Social: José Antonio González Anaya (Gabinete ampliado)

A partir de 2002, ha tenido diferentes cargos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como son, Titular de la Unidad de Seguros, Valores y Pensiones; Titular de la Unidad de Coordinación con Entidades Federativas; Coordinador de Asesores del Secretario; y, Subsecretario de Ingresos.

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado: Sebastián Lerdo de Tejada Covarrubias (Gabinete Ampliado)

Representante propietario del PRI ante el Instituto Federal Electoral; Diputado Federal de 1994 a 1997 y de 2009 a 2012; ha sido Coordinador de Asesores en la Procuraduría Federal del Consumidor; Consultor privado en diversos sectores; y, Director Jurídico del Instituto Mexicano del Mercado de Capitales.

Designado como Coordinador para el Plan Nacional de Desarrollo en el Equipo de Transición.

Gabinete Social

Secretaría de Salud: Mercedes Juan López

Fue secretaria Técnica del Gabinete de Salud de la Presidencia de la República (1983-88); subsecretaria de Regulación y Fomento Sanitario de la Secretaría de Salud en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-94); secretaria del Consejo Nacional de Salud de la Secretaría de Salud (1994-97). Diputada federal por el PRI (1997-2000). Comisionada de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) y recientemente Presidenta Ejecutiva de la Fundación Mexicana para la Salud de la empresa Nestlé.

Secretaría de Educación: Emilio Chuayffet Chemor

Político mexiquense. Fue Director General del Instituto Federal Electoral de 1991 a 1993; Gobernador del Estado de México de septiembre de 1993 a julio de 1995, cargo que dejó para tomar protesta como Secretario de Gobernación de junio de 1995 a enero de 1998. Diputado Federal de 2003 a 2006 y de 2009 a 2012, periodo en el que presidió la Cámara de Diputados.

Secretaría de Desarrollo Social: Rosario Robles Berlanga

Expresidenta del Partido de la Revolución Democrática; primer mujer en ocupar la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal del 29 de septiembre de 1999 al 4 de diciembre de 2000, siendo sucesora de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y predecesora de Andrés Manuel López Obrador, los dos máximos líderes de la izquierda actual.

En la segunda posición, en la Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano fue nombrado un mexiquense cercano a Peña

Nieto, Ernesto Nemer Álvarez, quien fungió como Secretario de Desarrollo Social del Estado de México, Coordinador de la Fracción del PRI en el Congreso del Estado de México y Secretario General de Gobierno en el Estado.

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: Juan José Guerra Abud

Coordinador de Medio Ambiente en el Equipo de Transición del Presidente Electo de los Estados Unidos Mexicanos, también se desempeña como Consejero del Centro Mario Molina para Estudios Estratégicos sobre Energía y Medio Ambiente.

Secretario de Desarrollo Económico del Estado de México en los gobiernos de Emilio Chuayffet y César Camacho. En este periodo, Peña Nieto fue el más cercano colaborador de Guerra Abud.

De 2001 a 2009 fue Presidente Ejecutivo de la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT); y, de 2009 a 2012 fue Diputado Federal, Coordinador de la Fracción del Partido Verde Ecologista de México.

Secretaría de Agricultura: Enrique Martínez y Martínez

Gobernador del Estado de Coahuila de diciembre de 1999 a noviembre de 2005; su principal trayectoria la desarrolló en su estado, como Secretario General de Gobierno, Director de Ingresos y Egresos de la Tesorería del Estado, Presidente Municipal de Saltillo y Diputado Federal, en dos ocasiones, entre otros cargos. En 2005 fue aspirante a la candidatura a la Presidencia de la República por el PRI. Delegado del Comité Ejecutivo Nacional del PRI en 2007.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Alfonso Navarrete Prida

Abogado y Maestro en Derecho Penal, inició su carrera política como secretario particular de Jorge Carpizo McGregor en sus cargos de Presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos de 1991 a 1992, de Procurador General de la República de 1993 a 1994 y de Secretario de Gobernación en 1994; entre 1995 y 1996 fue Director General Jurídico y Contralor General de la Secretaría de Salud.

De 1998 a 2000 fue Subprocurador de Procesos y Subprocurador de Procedimientos Penales de la Procuraduría General de la República. En el Estado de México fue Subsecretario de Seguridad Pública, de 2001 a 2006 Procurador General de Justicia del Estado, ratificado por Peña Nieto; en 2008 fue Secretario de Desarrollo Metropolitano y de 2009 a 2012 Diputado Federal, cargo en el que sucedió a Luis Videgaray como Presidente de la comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara baja.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano: Jorge Carlos Ramírez Marín

Abogado con estudios de posgrado en Derecho Parlamentario; ha sido Presidente Nacional del Instituto de Capacitación y Desarrollo Político A. C. y de 1996 a 1999 se desempeñó como presidente del Comité Directivo Estatal en su natal, Yucatán. En el mismo periodo fungió como Oficial Mayor del Gobierno del Estado.

Ha sido en dos ocasiones Diputado Local y dos más Diputado Federal; de 2000 a 2003 fue Vicecoordinador del Grupo Parlamentario del PRI; y, de 2009 a 2012, además de Vicecoordinador del PRI, fue Presidente de la Cámara de Diputados de 2010 a 2011.

Dos posiciones para concertar

Jefe de la Oficina de la Presidencia: Aurelio Nuño Meyer

Fue Coordinador de Asesores de Luis Videgaray en la Cámara de Diputados y asesor de Peña Nieto durante su gobierno en el Estado de México.

Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI: César Camacho Quiroz

Nacido en el Estado de México, abogado por la UNAM, Maestro y Doctor en Derecho por la misma casa de estudios. Fue Subsecretario de Desarrollo Político de la Secretaría de Gobernación; Gobernador del Estado de México de julio de 1995 a diciembre de 1999, Senador de 2000 a 2006, Diputado Federal de 2006 a 2009.

El pacto por México

Domingo 2 de diciembre, un día después de tomar posesión como Presidente de la República, se anunció el acuerdo político más importante de los últimos años, el Pacto por México, con el cual se impulsarán las reformas estructurales que habían quedado pendientes a falta de acuerdos en los últimos años.

Una de las principales condiciones que formó este pacto fue poner énfasis en las reformas que tuvieran impacto directo y significativo en el desarrollo social, la disminución de la desigualdad y la eliminación de la pobreza extrema, mediante la construcción de una democracia eficaz, contando no solo con leyes que concuerden con el régimen democrático, sino también con prácticas políticas e instituciones que le den forma y contenido, y que también incorporen la participación de los ciuda-

danos para garantizar su funcionamiento. Asimismo, se acordó luchar contra los poderes fácticos del país.

En esta fecha se reunieron las principales fuerzas políticas del país (PRI, PAN, PRD) con el Presidente, a fin de firmar este pacto, que cuenta con tres ejes rectores:

- Fortalecimiento del Estado Mexicano.
- Democratización económica, política, así como ampliación y aplicación eficaz de los derechos sociales.
- Participación de los ciudadanos como actores fundamentales en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

Adicionalmente se establecieron 5 acuerdos, que en específico se refieren a las reformas estructurales que se requieren para tener un mayor crecimiento político, económico y social, como son:

- Sociedad de derechos y libertades.
- Crecimiento económico, empleo y competitividad.
- Seguridad y justicia.
- Transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.
- Gobernabilidad democrática.

El seguimiento de este acuerdo político estará vigilado por los integrantes del Consejo Rector, que son tres representantes designados por Enrique Peña Nieto; tres por el PAN, tres por el PRI; y, tres del PRD.

Adicionalmente, existe la Coordinación Técnica, que estará a cargo del seguimiento de los acuerdos del Consejo Rector y a los acuerdos de las mesas de trabajo.

Esta coordinación se estableció por un representante del Presidente, uno del PAN, uno del PRI; y, uno del PRD. Finalmente, se señala que se incluirán mecanismos de seguimiento y evaluación, a los que se invitarán a personajes destacados de la Sociedad Civil Organizada.

Reforma educativa: primer resultado del Pacto por México

Uno de los principales problemas en materia de educación en México ha sido el control absoluto de las políticas públicas en esta materia, por parte de Elba Esther Gordillo, lideresa vitalicia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

Ante esta situación, se propuso una reforma al artículo tercero constitucional, con los siguientes elementos:

- El maestro es la figura más relevante del proceso educativo, no así el sindicato.
- Se fortalece el liderazgo de los directores o supervisores para reforzar la efectividad de la escuela.
- Se otorga autonomía de gestión de recursos a las escuelas y se impulsa la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones.
- Uno de los puntos más controvertidos se refiere a la introducción de una evaluación justa, que permita reconocer las fortalezas y áreas de oportunidad de los maestros.
- Se refuerza la garantía constitucional que establece no solo la equidad educativa, sino que también sea de calidad.
- A partir de esta reforma, se implementa una plataforma con los datos necesarios para la operación, en cuanto a información y transparencia del sistema educativo.
- Se implementan las jornadas escolares de tiempo completo, con lo cual se busca mejorar la educación y la alimentación de los alumnos.
- En cuanto a la alimentación, en esta reforma se establece la prohibición de todos aquellos alimentos que no favorezcan a la salud.

La principal molestia de diversos actores fue que esta reforma constitucional no contempló una modificación a la relación con

el SNTE. Su argumento de defensa se basó en la libre determinación sindical.

Presupuesto de egresos

A fin de lograr un Presupuesto para 2013 acorde a las acciones emprendidas y comprometidas por Enrique Peña Nieto, se acordaron determinadas acciones, programas y proyectos prioritarios a ejecutar con los actuales recursos de tres billones 956 mil 361.6 millones de pesos contemplados en la Ley de Ingresos para el Ejercicio Fiscal de 2013.

Esta cifra fue aprobada, en tanto se realiza la reforma hacendaria que permita un mayor desarrollo, como se tiene proyectado en el Pacto por México. Mientras ello ocurre, se ha establecido la necesidad de hacer patente un programa de austeridad y racionalidad en el gasto que permita reducir el gasto corriente e incrementar la inversión productiva.

Los rubros a los que se acordó asignar prioridad son:

- Seguridad social: seguro de vida para jefas de familia y pensión para adultos mayores de 65 años (programas nuevos).
- Igualdad de género: fortalecer los programas para la atención de la salud reproductiva y la igualdad de género en salud, así como los programas para reducir la mortalidad materna, el embarazo adolescente, así como prevenir, atender y eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas.
- Indígenas: fortalecer la infraestructura para la atención de los pueblos indígenas.
- Personas con discapacidad: fortalecer el fondo para la accesibilidad en el transporte público para las personas con discapacidad (fortalecer el programa actual). Fortalecer los programas destinados a la atención de personas con discapacidad.

- Educación: cabe señalar que esta reforma ya fue presentada en relación al pacto por México y será aprobada por el congreso de la unión en los próximos días. Sobresalen en este proyecto: escuelas dignas, escuelas de tiempo completo, laptops para niños que cursen 5º y 6º de primaria (programa nuevo y piloto en tres entidades federativas), fortalecer los programas de becas, en particular en media superior y superior, programa piloto beca-salario y censo de escuelas, maestros y alumnos, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).
- Ciencia y tecnología: incrementar los recursos destinados al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Crecimiento económico: crear el fondo del emprendedor y fortalecer los programas regionales.
- Prevención del delito: consolidar y aglutinar todos los programas presupuestales para la prevención del delito para que sea una prioridad nacional.

La Ley de Ingresos aprobada contempla:

- El cobro de un billón 605 mil 162.5 millones de pesos por concepto del Impuesto Sobre la Renta (ISR), el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- 809 mil 588.5 millones de pesos provendrán del cobro de derechos (contraprestación a los servicios que presta el Estado por el uso o aprovechamiento de bienes del dominio público y los derechos a los hidrocarburos).
- 45 millones de pesos de las contribuciones no comprendidas en las fracciones precedentes causadas en ejercicios fiscales anteriores.
- Se recibirá un billón 102 mil 425.5 millones por ingresos provenientes de organismos o empresas, de los cuales al rubro

de aportaciones de seguridad social corresponden 212 mil 219.7 millones de pesos.

- Los ingresos derivados de financiamientos serán de 355 mil 289.6 millones de pesos, incluyendo el déficit de organismos y empresas de control directo, el cual será de 89 mil 558.6 millones.

Conclusiones

Una vez que concluyó la integración del gabinete de Enrique Peña Nieto, con el cual arrancó su periodo de gobierno, puede observarse que existe una división de responsabilidades evidente en el área política y en la económica.

La operación económica del gabinete se encuentra concentrada en Luis Videgaray, al frente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; sin embargo, existirá una colaboración y concertación permanente con el grupo de Osorio Chong, quien ostenta el control en la entrega de los recursos desde la Cámara de Diputados, al haber posicionado en la presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública a una legisladora cercana al mismo Secretario de Gobernación.

La situación económica se proyecta en la misma línea de crecimiento moderado que había tenido, siendo que parte del equipo de Luis Videgaray es el mismo que ya se encontraba posicionado en la Secretaría de Hacienda, además de sus más cercanos colaboradores en otras posiciones.

En este sentido, Videgaray cuenta con la ventaja de haber tenido a uno de sus amigos cercanos como antecesor, en un gobierno de oposición, por lo que las políticas que implementaron en conjunto se verán reforzadas.

Sin embargo, el crecimiento económico no depende totalmente del equipo que las encabeza, sino de la profundidad y

alcance con que se efectúe la Reforma Fiscal pendiente, siendo esta una de las reformas estructurales que deberá desincentivar la informalidad, mediante mecanismos más agiles de tributación; dirigir el gasto corriente a la inversión pública para generar la participación del sector privado; reforzar la proporcionalidad impositiva; revisar y dar una nueva conformación al sistema de pensiones; y, dar total transparencia a los recursos.

Se espera que la Reforma Fiscal sea presentada por la Secretaría de Hacienda al inicio del segundo periodo ordinario de sesiones, esto es, entre febrero y abril, para que pueda aplicar en la siguiente ley de ingresos y presupuesto de egresos de la federación, que se presentará en septiembre. Asimismo, se ha pensado en alternativas para el sector energético y en tanto no se pueda lograr una separación de la economía y los recursos del petróleo, el ingreso no puede ser asegurado y por tanto, esto también podría ser factor de división de prioridades en los temas fiscal y energético.

El principal tema de relevancia para la sociedad mexicana es la seguridad pública; en este sentido, se han centralizado las instancias en el poder político de la Secretaría de Gobernación, con lo cual se busca centrar la fuerza pública en una sola autoridad y mando, obteniendo un control total de cualquier operación, en todos los niveles.

Se esperan acciones contundentes en temas pendientes como son las reformas estructurales, ya que las acciones que a menos de 100 días ha realizado el actual gobierno, se enfocan en una primera etapa de negociación, una segunda de acuerdos y la tercera para aterrizar las acciones.

Entre las prioridades en materia social, Peña Nieto definió la atención del problema alimentario como su prioridad, ya que inició la Cruzada Nacional Contra el Hambre, en la cual se atenderá las necesidades de 7.4 millones de mexicanos que viven en

400 municipios del país, mediante una orientación focalizada, la debida corresponsabilidad de todas las dependencias y gobiernos locales, así como una estrategia social, para fortalecer las capacidades productivas de las zonas de mayor marginación y pobreza.

Uno de los temas álgidos para el gobierno es la negociación con el Congreso, ya que si bien es cierto que el PRI cuenta con una mayoría simple, los coordinadores parlamentarios han sido opositores al mismo Peña en el proceso de elección del candidato a la presidencia. Hasta el momento, los principales operadores del gabinete, han sabido concertar perfectamente con el Congreso, por lo que se espera que continúen así.

Finalmente, cabe señalar que el grupo cercano a Peña Nieto es el que abarca más espacios en el gabinete, integrado por políticos de antaño, hijos de expresidentes y por exgobernadores, entre otros; en su mayoría, personas que han gobernado a nivel local o nacional en los últimos sexenios, principalmente desde la época del expresidente Carlos Salinas de Gortari.

PANAMÁ

Panamá: ¿nos muestran los medios impresos a las empresas como socialmente responsables?

Javier Rosado
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Panamá

Lara Díaz
Gerente de Cuentas en LLORENTE & CUENCA Panamá

Introducción

El objetivo de este estudio es conocer cómo los principales medios impresos del país tratan y entienden la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La metodología del estudio se resume a continuación en la siguiente ficha técnica:

- Entrevistas a editores de Nacional y Economía, 11 editores de 10 medios clave de Panamá Editores contactados: La Prensa, La Estrella, Panamá América, Mi Diario, El Siglo, Martes Financiero, Capital Financiero, Metro Libre, Revista Ellas, Revistas Siete.
- Análisis de publicaciones sobre cualquier área de Responsabilidad Social Empresarial. Total de publicaciones: 679.
- Diarios analizados: La Prensa, La Estrella, Panamá América, Día a Día, Mi Diario, El Siglo, Crítica, Martes Financiero, Capital Financiero, Ellas, Mía.
- Periodo: 3 meses.(febrero-abril).

No se han contemplado noticias relacionadas con RSE fuera del ámbito empresarial, es decir que contemple acciones de instituciones públicas u organizaciones.

Punto de partida

Las principales empresas a nivel mundial ya han entendido que la RSE no es un tema de moda, sino una forma de gestión corporativa enfocada hacia la sostenibilidad del negocio a largo plazo: en la medida que la sociedad progresa en todos los sentidos y tiene capacidad de acceder a nuevos servicios, contamos con millones de nuevos clientes y consumidores que garantizan la continuidad de los negocios.

En Panamá, del mismo modo, cada día las empresas son más conscientes del rol fundamental que tienen no solo para el desarrollo económico, sino también social, cultural y medioambiental. En un país en el que hay áreas de mejora en términos de desarrollo y equidad, la RSE se puede convertir en una fórmula estratégica para que el sector privado contribuya a continuar mejorando la vida de los panameños. Desde este interés del sector privado por colaborar, durante décadas se ha practicado la filantropía, dedicando recursos para apoyar causas sociales o medio ambientales, pero ejecutándolas sin una estrategia clara y, en la mayoría de las ocasiones, no ligada al negocio de la compañía. Hoy en día, por el contrario, son cada vez más las empresas que han ido un paso hacia adelante, reconociendo que es vital para el éxito de sus operaciones tener en cuenta los aspectos sociales, medio ambientales, laborales o los derechos humanos dentro de su forma de trabajar.

En Panamá, por ejemplo, ha sido una práctica común que las multinacionales trasladen el modelo de RSE de sus casas matrices a las filiales y esto, poco a poco, está siendo replicado por otras empresas.

Sin embargo, mientras que sigue siendo un reto incrementar el número de compañías que integran la RSE a su forma de trabajar; las que ya lo están haciendo, y lo hacen bien, se están encontrando con un gran reto: comunicarlas.

En LLORENTE & CUENCA nos preguntamos el porqué de esta situación. Si la RSE tiene un impacto real en la compañía y en la vida de sus *stakeholders,* ¿se ve bien reflejado en los medios? Con base en esto, se ha desarrollado un estudio que analiza la perspectiva de los medios de comunicación en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, de modo que podamos saber si verdaderamente estos entienden lo que abarca el concepto y cómo se traslada en las publicaciones de cada medio.

El estudio incluye, por un lado, el análisis del contenido de las publicaciones del periodo seleccionado de los principales medios impresos del país y, por otro, entrevistas personales a los editores de las secciones de nacional y economía de cada uno de estos medios.

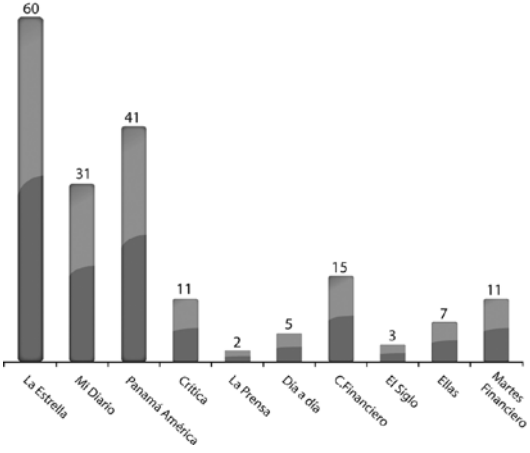
El estudio

Buenas y malas noticias

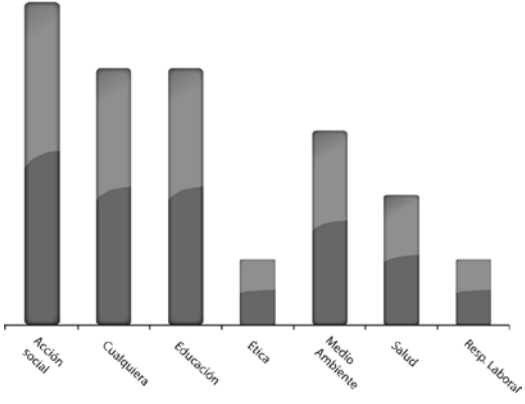
Entre los meses de febrero a abril se publicaron un total de 187 noticias tratando temas de RSE en los medios panameños, un número a primera vista significativo si tenemos en cuenta que saldría una media diaria de dos noticias. Analizado por medio de comunicación, vemos que La Estrella y La Prensa son los diarios que más espacios destinan a noticias sobre las acciones de RSE de las empresas.

En consecuencia, por tipo de medio los diarios de gran formato parecerían los más interesados en las actividades de RSE de las compañías, seguido por los tabloides y en último lugar los semanarios.

Espacio por medio



Temáticas de la RSE



Esto, desde la perspectiva de lo que encontramos en los medios. Pero, ¿cómo entienden los periodistas qué es la RSE?

Con base en nuestras conversaciones con los editores, podemos afirmar que en líneas generales todos los entrevistados saben qué es la RSE, la cual definen como *la forma en que las empresas devuelven o comparten algo de lo que reciben con las comunidades o el compromiso que tiene una compañía o entidad tanto con el medio ambiente como con la sociedad en general.*

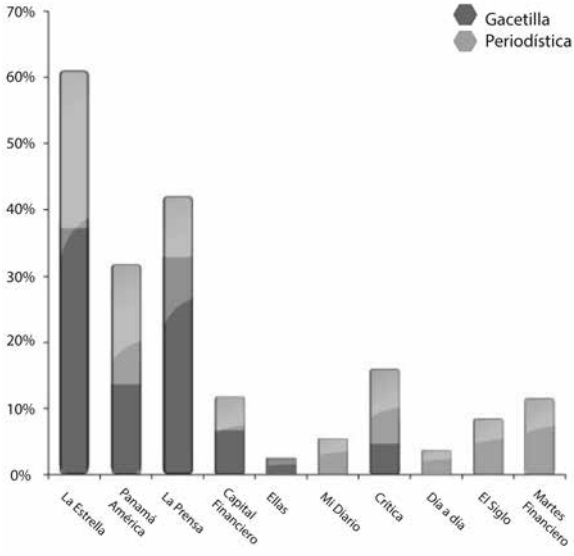
Lo que quizá no queda tan claro es todo lo que engloba la RSE. Así, al consultar sobre las temáticas que encierra el concepto, mencionan principalmente las áreas de acción social, educación y medio ambiente por ese orden. Solo cuatro entrevistados afirman que la RSE está relacionada con cualquier ámbito de trabajo de una compañía.

Con respecto al significado del término filantropía, la mayoría de los periodistas no lo relacionaron con el sector empresarial sino con acciones más propias al ámbito personal. Esto podría dificultar que los medios entiendan cuando una acción de una empresa puede ser entendida como RSE o como filantropía.

Analizando los datos vemos que de las 187 noticias, 93 son gacetillas. Es decir, al menos la mitad de las notas tienen un escaso valor informativo real. Entendemos por valor informativo la capacidad de una noticia de transmitir un conocimiento relevante para el lector. Por medio de comunicación, vemos como a excepción de Panamá América todos los medios de gran formato publican un mayor número de noticias en formato gacetilla que en otro formato periodístico.

Adicional a esto, encontramos que un 32% del total de las notas están relacionadas con patrocinios y donaciones. Tanto estas como las noticias de medio ambiente están normalmente ligadas a actividades puntuales en las que se desconoce el impacto real a largo plazo.

Tipo de cobertura



Buceando en cada una de las informaciones, y desde un punto de vista ciertamente más subjetivo, analizamos cuáles son las noticias que consiguen en los medios un espacio y una visibilidad

significativa, con un contenido informativo más completo que llegue más allá del puro anuncio de la actividad.

De las 187 noticias, alrededor de unas 50 (poco más del 25%) tienen este alto valor informativo. Por tipo de medio, se encuentran pocos impactos de estas características en diarios de formato tabloide por las características propias de los mismos. Por su parte, las revistas económicas publican artículos más completos tanto sobre acciones de las compañías como sobre las características de la RSE. Una mayor disparidad se encuentra en los diarios de gran formato: mientras Panamá América y la Estrella destinan ciertos espacios a la RSE, La Prensa parece más exigente en la selección de estas informaciones fuera de sus espacios para gacetillas.

¿Dónde están estas noticias?

Más de la mitad de los periodistas afirma que las noticias de RSE pueden ir en cualquiera de las secciones, en función del tipo de noticias y por ello no tienen periodistas especializados en este ámbito. Capital Financiero es el único medio que afirma tener un espacio designado puramente para RSE, un especial y un foro.

Por el contrario, cuatro de ellos identifican estas noticias con las secciones más relacionadas con sociales como Aplausos, La foto del día o Reseña Empresarial.

En la realidad, lo que observamos es que casi la mitad de las notas publicadas están registradas en las secciones de sociales y solo un 13% en economía; algo íntimamente relacionado con el alto número de gacetillas publicadas.

¿Desconfianza o malinformación?

El 40% de los editores entrevistados creen que las empresas realizan acciones de RSE únicamente para ganar un espacio me-

diático independientemente de si la actividad tiene un impacto real. Por otro lado, tan solo el 20% de los periodistas cree que las empresas realmente hacen RSE porque están comprometidas. Por último, el 40% restante apunta que es tanto su compromiso como su interés en salir en los medios lo que las lleva a realizar estas acciones. ¿Es desconfianza de los medios o un vago esfuerzo de las compañías por contar lo que realmente están haciendo? Seguramente, la mezcla de ambas.

A pesar de ello, todas las publicaciones menos una creen que es importante que las empresas sean más proactivas en la comunicación de sus acciones de RSE. ¿Por qué? Entre los motivos destaca el interés del lector de saber cómo se comportan las empresas y la necesidad de que sean informados aquellos que podrían beneficiarse. Sin embargo, muchos inciden en que la información que les envían las empresas no siempre es interesante y que no creen necesario comunicar todas las actividades que realizan.

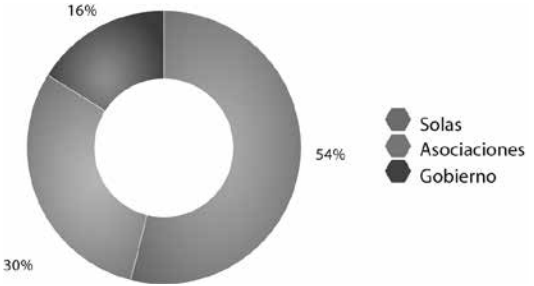
¿QUÉ INTERESA?
• Los hechos noticiosos
• Datos: cómo beneficia, resultados
• Programas de RSE globales
• Temas que eduquen a los lectores
• Asuntos relacionados con emprendimiento y ética
• Hablar con diversas fuentes
• Cómo han impactado las acciones de RSE en la compañía
• Conocer los proyectos in situ
¿QUÉ NO INTERESA?
• Cada actividad pequeña de patrocinio y donación
• Las noticias que solo aportan valor a la promoción de la empresa
• Actividades recién iniciadas que aún no aportan resultados

Con respecto a si ha habido cambios en los últimos años en cómo los medios han tratado la RSE, más del 70% de los editores creen que cada vez las empresas envían más información y hay una mayor aceptación de los medios. Sin embargo insisten en que muchas de las comunicaciones recibidas continúan siendo muy comerciales y no tienen espacio en sus publicaciones.

Este análisis muestra además que los medios panameños no son muy críticos con las empresas en sus acciones de RSE. En ninguna de las noticias se detectan críticas, seguimiento o comentarios de los medios sobre las acciones de RSE que cuentan las empresas. Parece que simplemente las aceptan, adaptan y publican.

El valor del aliado

Según reflejan los medios, las empresas panameñas no van solas en la realización en sus programas de RSE o al menos eso es lo que el lector puede percibir. En una de cada cuatro estas noticias (25%), son mencionadas las asociaciones que han establecido acuerdo con las compañías para desarrollar los proyectos, siendo las más nombradas Casa Esperanza, Mar Viva y Ancon si bien en líneas generales no tienen un posición protagonista.



Del mismo modo, algunas empresas panameñas colaboran en sus actividades con instituciones públicas, según muestran 30 de las noticias publicadas en las que se nombran.

¿Siempre las mismas empresas comunican?

A la hora de nombrar empresas socialmente responsables, los editores, de forma espontánea, coinciden en que son muchas y variadas y han identificado ejemplos de todos los sectores como bancario (Banco General); tecnológico (Dell y Telefónica); alimentación (Rey y Riba Smith); gran consumo (Coca-Cola y Tetrapack) y empresas de hostelería como (Hoteles Bern). Tan variado es el número que solo tres empresas se han repetido entre las menciones espontáneas de los periodistas: AES, Morgan & Morgan y Banco General.

En los meses analizados, en el top 5 de las empresas panameñas con más visibilidad encontramos tanto empresas panameñas como internacionales. Destaca en el listado una mayoría de empresas del sector tecnológico:

- ACP.
- Cable & Wireless.
- Copa Airlines.
- Digicel.
- Telefónica.

Conclusiones

Interés por ambas partes

Partimos de la idea de que tanto las empresas como los medios son conscientes del papel que el sector privado juega el desarrollo económico, cultural, social y medioambiental de Panamá. Los datos evidencian además que tanto los medios de comunicación

como las empresas tienen interés en dar a conocer las políticas y acciones socialmente responsables de las corporaciones.

La responsabilidad de las empresas es importante la estrategia RSE...

Una verdadera estrategia de RSE es la que está impregnada en los poros de la compañía, la que alcanza todos los departamentos y niveles de la misma y tiene definido un objetivo relacionado con la estrategia del negocio. Es importante tener una verdadera estrategia de RSE si queremos que sea efectiva.

....Tanto como saber comunicarla

Para que el periodista pueda percibir el impacto de la Responsabilidad Social de una Empresa en sus *stakeholders* es necesario proporcionarle las herramientas adecuadas: datos, voceros, acercarle al proyecto y sus beneficios.

Oportunidad de crear más contenido que genere valor

Las gacetillas cuentan con un espacio en los medios que no tiene nada de negativo; sin embargo, es importante ser consciente que mandar la información en gacetillas no es comunicar RSE ya que estas aportan escasa información sobre el compromiso de la empresa a los lectores.

Necesidad de ganar la confianza de los medios

Este exceso de informaciones más relacionadas con marketing social ha generado las reticencias de los medios a publicar la información que reciben por su escaso valor informativo y la

parcialidad de unas noticias en las que la empresa desea ser protagonista. Antes de enviar una información es importante pensar qué podemos transmitir de interés al periodista y al lector.

Comunicar RSE de manera estratégica

Comunicar RSE no es baladí, es tan estratégico como la comunicación financiera o de crisis. Sin embargo, la comunicación de cada una de las actividades que realiza una compañía sin un sentido estratégico impide que el periodista y el lector puedan entender cuál es realmente el aporte responsable de la compañía al desarrollo del país.

El rol de aliado

Ni en un 50% de las notas publicadas se identificaban a los *partners* de la empresa en sus acciones de RSE y eso que en raras ocasiones las actividades de RSE se realizan de forma unilateral. Dar voz y visibilidad a *partners* y beneficiados hace la información más rica para el lector ya que ellos son la fuente creíble que sensibilizará a la población situándonos como entidades comprometidas con el cambio.

La responsabilidad de los medios: comunicar RSE es socialmente responsable

Los medios atribuyen a las compañías una responsabilidad en su comportamiento con la sociedad. Del mismo modo, como empresas, estos deben ser socialmente responsables a la hora de publicar sobre RSE entendiendo el rol que las empresas están jugando en Panamá a la hora de contribuir al desarrollo, dando espacio a sus políticas y siendo analíticos en su tratamiento.

Conocer más a fondo la dimensión de la RSE

Como bien indicaban muchos de los editores, no son necesarios los periodistas especializados en RSE porque estas noticias son susceptibles de ser contadas en cualquier sección del diario. Sin embargo, es importante que los medios entiendan las dimensiones de la RSE para que en sus contactos con las empresas valoren la importancia de dar espacios a estas informaciones y puedan analizarlas desde una perspectiva socialmente responsable.

Enfoque más analítico

Si bien las empresas tienen parte de responsabilidad, también es cierto que los medios están tendiendo a descartar o dejar espacios menores para contar las acciones de RSE. Encarar la información desde un punto de vista más analítico, buscando la sensibilización social, consultando otras fuentes o desarrollando reportajes combinando diferentes políticas/historias es parte de la responsabilidad de los periodistas a la hora de ofrecer una información que tenga valor real para el lector y la sociedad.

Sin espacio para empresas medianas

Si las grandes empresas encuentran dificultades para comunicar su RSE, es un reto todavía mayor que puedan hacerlo las medianas empresas cuyas acciones son igualmente significativas. En el estudio se advirtió que las empresas mencionadas eran grandes compañías panameñas e internacionales.

¿Por qué comunicar la RSE?

Durante años muchas empresas han tendido a esconder sus actividades por miedo a las acusaciones de haberlas implementado como herramienta de marketing. Algunos motivos clave para que tanto las empresas como los medios den difusión a la RSE son:

- La sociedad tiene el derecho a tener suficiente información sobre cómo se comporta una empresa con sus grupos de interés para poder seleccionarla frente a su competencia.
- Los medios son el canal óptimo para la sensibilización social ante los temas que las acciones de RSE llevan tras de sí. Del mismo modo, son el camino para para que los beneficiados y/o implicados en las actividades tengan conocimiento de estas.
- Las actividades de una compañía pueden servir de ejemplo a otras muchas así como ayudar a establecer relaciones para potenciales proyectos a futuro.

La comunicación de la RSE no solo está dirigida a medios

Aunque este ha sido el foco principal del informe, es importante tener en cuenta que la comunicación debe enfocarse a cada uno de los grupos de interés implicados y las estrategias de comunicación dependerán de las políticas, los objetivos y los *stakeholders*. Valorar si es necesaria una difusión de la información a medios y, en ese caso, en qué medios es de suma importancia.

En definitiva, si bien son visibles muchos avances, el estudio refleja que aún son muchos los retos por enfrentar por las empresas y medios de comunicación. Existe una necesidad manifiesta de mejorar el entendimiento común de la magnitud de la RSE, quiénes son los socios, hacia dónde se orientan los esfuerzos y cómo se miden los resultados. La comunicación no debería limi-

tarse pues a gacetillas o breves autocomplacientes sino a mostrar a los ciudadanos en qué medida somos socialmente responsables y cómo pueden beneficiarse de ello.

PERÚ

Perú: siete medidas para la promoción de inversiones. ¿De la polarización a la tensa calma?

Rubén Cano
Gerente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA Perú

Ya desde la última coyuntura electoral se dejó notar en el Perú una situación muy marcada de polarización social y política que enfrentó los ciudadanos entre posiciones contrapuestas o de derecha o de izquierda, de acuerdo al apoyo o no al candidato Ollanta Humala frente a Keiko Fujimori, la hija del exPresidente Fujimori —quien cumple condena por delitos cometidos en su Gobierno—.

En las últimas semanas, esa polarización se ha trasladado a los actores sociales que encabezan tales posiciones. El Gobierno, por un lado; y el sector empresarial, por el otro. Y esto debido al intento de compra de los activos de Repsol por parte la petrolera estatal (Petroperú) y la promulgación por parte del mismo Presidente de la República de la Ley de Alimentación Saludable para Niños y Adolescentes (o también llamada la ley chatarra). Quizás el mensaje que ha mostrado el sector empresarial en respuesta a tales iniciativas estatales no ha sido el mejor, pues este se ha centrado en un supuesto viraje estatista (giro chavista) por parte del Gobierno, lo que a todas luces aparece como un escenario improbable. Pero detrás de ese discurso sí aparece una legítima preocupación centrada en la ineficacia estatal frente a la urgente necesidad de poner en marcha los numerosos proyectos

de inversión que se encuentran detenidos, además del impacto perjudicial de normativa o regulación mal diseñada.

Ante esta situación llamada pérdida de confianza[14] convocó el último viernes 24 de mayo a una rueda de prensa con los medios económicos más importantes y ha establecido una serie de medidas de promoción de inversiones declaradas de interés nacional[15]. Estas siete medidas para la promoción de inversiones que ha definido el Presidente han sido muy bien recibidas por el sector empresarial y, según lo que ha señalado el Ministro de Economía, Luis Miguel Castilla, sumadas a otras medidas, se destrabarán inversiones por más de US$15,000 millones.[16]

Equipo de especialistas

La primera medida es la creación de un equipo de especialistas que haga seguimiento, una a una, de las principales inversiones que hoy en día tiene el Estado y que son las que nos van a asegurar que se mantenga el curso de nuestra economía como se ha venido manteniendo en los últimos años.[17]

El Ministro de Economía, Luis Miguel Castilla, ha hablado de dos equipos:[18] uno especializado encargado del seguimiento a

---

14 Fuente: Ipsos Perú: "La pérdida de confianza". Mayo, 2013. http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion_Data_mayo_2013.pdf.

15 Diálogo sostenido esta tarde por el Presidente de la República, Ollanta Humala Tasso, con periodistas especializados en temas económicos. Viernes 24 de mayo de 2013. Portal web de la Presidencia del Gobierno del Perú. http://www.presidencia.gob.pe/dialogo-sostenido-esta-tarde-por-el-presidente-de-larepublica-ollantahumala-tasso-con-periodistas-especializados-en-temas-economicos.

16 MEF estima que se destrabarán inversiones por unos US$ 15,000 millones. http://www.Andina.com.pe/Espanol/noticia-mef-estima-se-destrabaran-inversiones-unos-15-mil-millones-ampliacion-460133. Aspx.

17 Diálogo sostenido esta tarde por el Presidente de la República, Ollanta Humala Tasso, con periodistas especializados en temas económicos(...) (Ver Referencia 4).

18 "Se destrabarán inversiones por más de US$ 15,000 millones". Diario Gestión. Martes 28 de mayo de 2013. http://m.gestion.pe/movil/noticia/2067117

cada una de las inversiones, tanto en infraestructura como en proyectos extractivos; y uno de más de 30 personas que vienen del sector privado, pero con experiencia en el Estado que se encargará del aspecto normativo y de la mejora en la eficiencia de los procesos para el logro de objetivos y, de esta forma, destrabar la tramitología. Tras una primera lectura, sorprende que un anuncio en materia económica, de carácter más técnico y especializado, lo haya dado el Presidente en ausencia del Ministro que lidera esa cartera —pues se encontraba en un *roadshow* de la asociación inPerú en Medio Oriente—. De todas formas, e inclusive antes de su retorno, estando en Dubai, Castilla tomó la posta y pasó a liderar el tema reforzando el mensaje, señalando que estas medidas destrabarán las inversiones por más de US$ 15,000 millones.[19]

El tema resulta además muy prioritario para el Presidente pues las políticas económicas garantizan los recursos para los programas sociales que vienen logrando alta popularidad en la ciudadanía. Finalmente, habría que esperar a que se presente este equipo de especialistas en sociedad o, por lo menos, que se pueda reconocer quiénes lo conforman y cuál será el orden de prioridad de cada uno de los proyectos a seguir, además de los procesos de gestión analizados en el sector público.

La Ley de Expropiaciones

La segunda medida que señaló el Presidente y que ya ha sido promulgada es la Ley de Expropiaciones que busca agilizar el uso de los terrenos para obras de infraestructura, sobre todo en los sectores de transportes y comunicaciones —carreteras, puertos y aeropuertos—. En ese sentido, según lo señalado por el Presidente, "la Ley separa el acto de expropiación del pago del justiprecio

19 Idem.

del terreno". Haciendo un seguimiento del tiempo en el que se ha venido gestando esta norma, la Ley 30025[20], fue presentada por el Ejecutivo al Congreso ya desde el 14 diciembre del año pasado, bajo el proyecto de Ley 01832[21].

Han pasado cinco meses para que sea aprobada, no sin antes haber sido cuestionada por la oposición. La iniciativa fue sustentada por el presidente de la Comisión de Vivienda, Manuel Merino de Lama de la bancada de Acción Popular - Frente Amplio (AP-FA), quien destacó la importancia de la norma para el desarrollo de la infraestructura vial de diversos sectores del país, porque se trata de obras de necesidad e interés público. Este criterio fue compartido por los legisladores de la bancada Nacionalista Gana Perú (NGP), Sergio Tejada, Teófilo Gamarra, Roberto Angulo, Cristóbal Llatas, Leonidas Huayama, Julia Teves, Josué Gutiérrez, Justiniano Apaza, Jhon Reynaga, Rubén Coa, Hernán de la Torre y Johnny Cárdenas, además de Juan Carlos Eguren de la bancada Alianza por el Gran Cambio (APGC) y Mesías Guevara (AP-FA).

Los congresistas Yehude Simon (APGC), Alberto Beingolea (APGC), Luis Iberico (APGC), Gustavo Rondón —de la bancada Solidaridad Nacional (SN)— y Rogelio Canches (NGP), apoyaron el proyecto y pidieron incluir las obras del proyecto Vía Parque

20 Ley 30025: Ley que facilita la adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles para obras de infraestructura y declara de necesidad pública la adquisición o expropiación de bienes inmuebles afectados para la ejecución de diversas obras de infraestructura. http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebfbe305256f2e006d1cf0/0e8eb4a2032d588405257b73004e0209/$FILE/30025.pdf.

21 Proyecto de Ley 08132, que facilita la adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles para obras de infraestructura y declara de necesidad pública la adquisición o expropiación de bienes inmuebles afectados para la ejecución de obras de infraestructura. http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebfbe305256f2e006d1cf0/627a82c44a7651a005257ad50002bcd9/$FILE/PL01832141212.pdf.

Rímac[22]. En contra se pronunciaron los congresistas de la bancada fujimorista Fuerza Popular (FP) Martha Chávez, Julio Rosas, Cecilia Chacón, Octavio Salazar, Leyla Chihuán, además de Carlos Bruce —de la bancada Concertación Parlamentaria (CP)— y Virgilio Acuña (SN), quienes consideran que el proyecto atenta contra la propiedad privada[23].

Asimismo, cabe recordar que la Ley que declara de interés público la expropiación de los terrenos para el aeropuerto de Chincheros en Cusco —Ley 29908[24]—; y la Ley que declara de necesidad pública la expropiación de terreno para ser destinado a la operación de planta de tratamiento de lodos de los estanques reguladores de la planta Atarjea —Ley 29980[25]—; fueron promovidas por el Ejecutivo el año pasado y se enmarcan dentro de la misma política de destrabar las inversiones. En ese sentido, cabe preguntarse si el Congreso —y más aún, la oposición—, observa con el mismo carácter de urgencia las medidas que el ejecutivo requiere para destrabar las inversiones. Si se analizan las votaciones, se puede identificar que el mayor número de congresistas que se opuso fueron los de la bancada fujimorista. Y no se puede afirmar que ellos estén en contra de las inversiones.

Lo que se puede concluir es que la coyuntura política influye mucho en las votaciones y, por ende, en el resultado favorable o no de publicación de una norma. Es decir, al margen de consignas ideológicas, se podría hablar de una respuesta anímica de la oposición y del Congreso en general. En efecto, por los días en que se dio la votación se cuestionaba al Ministro de Relaciones

22 Dictamen de la Comisión de Vivienda y Construcción. http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/0/997619bb18ae991905257b660064a48c/$FILE/01832DC24MAY090513.pdf.

23 Idem.

24 Idem.

25 Ley 29908: Ley que declara de interés público la expropiación de los terrenos para el aeropuerto de Chincheros en Cusco. http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29908.pdf.

Exteriores tras el impase diplomático de Venezuela y renunció el embajador del Perú en dicho país[26]. Una patrulla militar había atacado por equivocación a un vehículo de transporte de civiles en el Valle de los Ríos Apurimac, Ene y Mantaro (VRAEM)[27] y ya se había puesto en la agenda pública el caso de los bienes adquiridos por la suegra del exPresidente Toledo[28].

Es claro que la oposición tuviera motivos para aguarle la fiesta al oficialismo cuestionando toda norma que proponga el Ejecutivo —a menos que pueda afectar intereses de la propia bancada opositora—. Es decir, que hasta para promover una norma de este tipo hay que considerar tener una buena lectura de la coyuntura político y definir un buen *timing* para incluirlo como dictamen en el pleno.

El decreto supremo que promueve la inversión pública como privada

El Presidente mencionó también el Decreto Supremo (DS) Nº 054-2013-PCM publicado el pasado 16 de mayo de 2013 que establece disposiciones para facilitar la inversión pública como privada. Las medidas relacionadas a este decreto son: (1) la simplificación del procedimiento para la emisión del Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA), con plazos perentorios y la aplicación del silencio administrativo positivo, además del refuerzo del equipo de arqueólogos del Ministerio de

26 Ley 29980: Ley que declara de necesidad pública la expropiación de terreno para ser destinado a la operación de planta de tratamiento de lodos de los estanques reguladores de la planta Atarjea. http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29980.pdf.

27 Patrulla militar balea combi en VRAEM por equivocación. http://peru21.pe/impresa/patrulla-militarbalea-combi-vraem-equivocacion-2129854.

28 Suegra de Alejandro Toledo compró oficina por más de US$882 mil en Surco. http://elcomercio.pe/actualidad/1573837/noticia-suegra-alejandro-toledo-comprooficina-mas-us882-mil-surco

Cultura; (2) disposiciones ambientales referidas a la ampliación de componentes auxiliares o mejoras tecnológicas que no impliquen impactos ambientales significativos; (3) disposiciones del uso de agua y saneamiento y; (4) facilidades de servidumbre en predios del Estado a través de posesión provisional del predio. Es decir, lo que el DS detalla es cada uno de los pasos que se debe seguir para poder sacar adelante los proyectos de inversión, a través de cada uno de los ítems mencionados líneas atrás. Ante ello, y como una norma establecida por el Poder Ejecutivo, se puede hacer el contraste de su aplicación frente a las que son discutidas y debatidas en el Congreso.

Aspectos financieros

También se ha desarrollado un Proyecto de Ley sobre la reforma del mercado de capitales, que permita ampliar las fuentes de financiamiento para la mediana y pequeña empresa a través de bonos soberanos y letras del tesoro, con acceso también a las personas naturales como un medio de ahorro o de capitalización. En línea con ello, otra de las medidas fue la Ley de Reposición de Capitales, por lo que se dará mayor valor a los bonos y se permitirá que estos sean usados como medio de pago o se vendan antes de su plazo de vencimiento.

Asimismo, el Presidente indicó que se estaban detallando los criterios de calificación al Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), iniciativa que permitirá integrar a los Gobiernos Regionales y Locales en un trabajo conjunto con el Gobierno Central para poner en marcha los diferentes proyectos de inversión que se requieren. Este fondo es concursable y tiene como objetivo el cofinanciamiento de Proyectos de Inversión Pública (PIP) y estudios de preinversión orientados a reducir las brechas en la provisión de los servicios e

infraestructura básica, que tengan el mayor impacto posible en la reducción de la pobreza y la pobreza extrema en el país. Los tipos de proyecto se califican en Servicios de Salud básica, Electrificación rural, desnutrición infantil, infraestructura agrícola, servicios de educación básica, telecomunicación rural, servicios de saneamiento, infraestructura vial y el desarrollo de capacidades para la gestión integral de cuencas.

Con relación a las que podemos denominar las medidas de carácter financiero, el Gobierno se ha preocupado de ofrecer mecanismos que no solo faciliten los procedimientos o la tramitología, sino en aquellos que puedan empujar o impulsar el ingreso de nuevos actores económicos o brindarles más alternativas para su capitalización y reinversión de utilidades en el país, lo que podría generar un crecimiento del mercado. Es más, sumada a estas siete medidas, el Presidente señaló que existe una política de diversificación de la producción que busca incentivar la industrialización para no depender solamente de la exportación de materias primas.

Y en cuanto al ámbito regional, el FONIPREL buscará aprovechar esos grandes fondos acumulados por el canon minero y petrolero que siguen esperando ser utilizados ante la pobre capacidad de gasto que tienen los Gobiernos Regionales y Locales.

Conclusiones

Es clara la reactivación del Gobierno frente a una situación de aletargamiento que había venido presentando frente a los objetivos de promoción de inversiones que requiere el país para mantener las cifras de crecimiento que ostenta. Y se puede afirmar que esto se debe a los aspectos externos —como lo ha señalado el Presidente y el mismo Ministro— en aspectos referidos a la caída en los precios internacionales de los *commodities* mineros y la retracción de las

inversiones en los sectores extractivos, además de la caída de exportaciones puntuales que hicieron que el Perú crezca un 3,01% en marzo, su crecimiento más bajo desde octubre de 2009 (1,6%). Pero también se puede concluir que hubo factores internos y que el Presidente ha salido a hacer las paces con los empresarios más que a tratar de resolver las retracciones del mercado con esas siete (7) medidas planteadas (y esperadas desde hace buen tiempo).

Como hemos visto líneas atrás, tanto la Ley de Expropiaciones como la idea del equipo de especialistas encargados de perseguir la puesta en marcha de los proyectos de inversión, se vienen arrastrando desde mucho tiempo atrás con iniciativas legislativas mucho más puntuales a proyectos específicos que se han venido publicando. Y las iniciativas del Ejecutivo —el Decreto Supremo Nº 054-2013-PCM—, se han publicado en el último mes, por lo que se puede inferir que se han dado debido a la presión de la coyuntura, pero que se han podido desarrollar con mayor antelación. Es decir, queda la sensación de que estas medidas se han podido plantear mucho antes, lo que hubiera demostrado una planificación clara de las políticas necesarias para la promoción de inversiones y no la realización de políticas ante lo que han llamado, un inminente fin del boom de los metales. En ese sentido, podríamos plantear especulativamente dos teorías probables que han motivado tal situación. En primer lugar, que el Gobierno reacciona ante situaciones económicas coyunturales —sean los factores externos o internos— buscando iniciativas que se han ido avanzando por la inercia de la gestión —como quién dice, por *default*— y las ordena en una lista de medidas que le permitan salir del paso. O, por otro lado, que a lo largo de la gestión se han ido planificando estas medidas que, justamente, se iban a presentar por los días en que se presentaron, lo que demostraría buenas intenciones pero mucha lentitud en el diseño de las medidas y su posterior promulgación. Además, ya el propio mercado estaba

bajándole el tono a las especulaciones o preocupaciones exageradas respecto a una desaceleración definitiva y pronunciada del Perú, pues el país ha vuelto a recuperar aquellos indicadores con más de un 7% de crecimiento económico en abril, muy por el contrario a las predicciones negativas que algunos líderes de opinión o políticos habían señalado. Las cifras que probablemente le han preocupado al Presidente han sido las de la confianza de los empresarios y no los baches de un crecimiento económico al que el Perú se ha venido acostumbrando en los últimos años, como él mencionó. Como bien han señalado algunos analistas, un deterioro continuado de la confianza del sector privado podría quitarle hasta 1.5 puntos al crecimiento del PBI del próximo año. Y eso significa menos recursos para la política de inclusión social del actual Gobierno, pilar de la popularidad del Presidente. El mismo Presidente lo ha mencionado en su intervención con los periodistas económicos: más del 75% de las inversiones en el Perú son privadas. En ese sentido, era necesaria su aparición pública para recuperar la confianza perdida con el empresariado.

Entonces, de acuerdo a lo que se especula acerca de la forma de gobernar del Presidente, ¿se quedará tranquilo ante una clara muestra de alineamiento que ha ejercido el Mercado frente a intenciones o ligeras señales de cambio del modelo? ¿Se ha comprobado definitivamente que la autoridad del Presidente no logra imponerse a la posibilidad de un decrecimiento conómico producto de una falta de confianza de los empresarios, lo que afectaría la inversión y, por ende, el acceso a los recursos para los programas sociales? De todas formas, la situación confrontacional y polarizada de la relación entre el Gobierno y los empresarios va equilibrándose y volviendo a la calma ante estos anuncios, lo que resulta positivo para todos.

PARTE III. LA REPUTACIÓN EN LA PENÍNSULA IBÉRICA

ESPAÑA

Diplomacia pública y reputación: ideas para España

Jorge Cachinero
Director Corporativo Senior de Reputación e Innovación
en LLORENTE & CUENCA

Juan Luis Manfredi
Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla y La Mancha
y Colaborador del periódico económico Cinco Días

¿Por qué ahora?

La comunicación internacional que han desarrollado los sucesivos gobiernos de España se ha orientado, tradicional y fundamentalmente, hacia la promoción turística desde que el que fuera, entre los años 1962 y 1969, Ministro de Información y Turismo del Gobierno de Francisco Franco, Manuel Fraga Iribarne, acuñara aquel *Spain is different* dirigido a la promoción de la recién descubierta oportunidad de negocio que el turismo de masas representaba para el crecimiento económico de España después del Plan de Estabilización de 1959 y, por extensión, a la justificación del carácter autoritario de aquel régimen político ante los ojos de los gobiernos del mundo occidental. Muchos años después, el sol de Miró se presentó en 1983 como parte

de la estrategia de comunicación del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Aquel sol representaba la nueva España que salía de la dictadura y que comenzaba su gran transformación, con connotaciones ligadas aún al turismo, la buena vida y la cultura. *Spain* seguía siendo *different*.

Eran los tiempos de la gran transformación de España, que tuvo como epítomes a la Transición a la democracia y la Monarquía parlamentaria, los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 y la incorporación a la, entonces, Comunidad Económica Europea.

Tales campañas de marketing cumplieron los objetivos marcados y colocaron a España en las primeras posiciones del negocio del turismo internacional de masas.

Los más de 50 millones de visitantes extranjeros anuales que visitan España dan una medida del éxito de ese proyecto de negocio y de desarrollo de la industria turística.

Gracias a ello, la imagen exterior de España como país fresco, bueno para visitar y tradicional ha calado en la opinión pública internacional.

Como le gusta repetir a Emilio Lamo de Espinosa, Presidente del Real Instituto Elcano, y uno de los pioneros españoles en el estudio de la imagen exterior de España y la mirada de los otros sobre España, en sus brillantes presentaciones públicas de los últimos meses sobre este asunto, no hay que hacer grandes encuestas, si no preguntar a Google y observar qué imágenes nos ofrece cuando tecleamos España en su buscador.

Sin embargo, los tiempos han cambiado. Y *Spain* no debería empeñarse en continuar siendo *different*.

Las relaciones internacionales se han tornado más complejas porque han aparecido nuevas fuentes competitividad económica y de poder. El auge de las economías emergentes,

la consolidación de las compañías tecnológicas o las manifestaciones de la ciudadanía global ponen de manifiesto un nuevo orden de valores y preferencias.

La política, la gestión de la economía y el desarrollo de los negocios, de las empresas y de las instituciones financieras han pasado de la esperanza a la desconfianza.

Detrás de gran parte de esta desconfianza está la Gran Recesión[29] que fue, inicialmente, una crisis financiera desatada en los Estados Unidos de América fruto de la desregulación excesiva del sector financiero y de la confusión entre los negocios de la banca comercial y la de inversión.

Posteriormente, esta crisis financiera se convirtió en Europa en una crisis de deuda soberana.

A continuación, y como consecuencia de la combinación de las dos anteriores, el hemisferio norte en Occidente se vio sumido en una gran crisis económica que está provocando un auténtico tsunami en forma de crisis social de cuyos efectos dolorosos nos va a costar mucho tiempo salir.

Sin embargo, si hubiera que buscar una forma sintética de conceptualizar y definir lo que ha pasado en el Occidente más desarrollado desde 2008, la mejor forma de hacerlo sería calificando a este período como el de, por una parte, la crisis de confianza o el de la crisis de credibilidad de los ciudadanos hacia las instituciones, las empresas y las entidades financieras y, por otra parte, la crisis de liderazgo dentro de todas estas.

No es, obviamente, el problema de la desconfianza y de la crisis de liderazgo un problema español, únicamente.

Asistimos a un modelo de liderazgo sin carisma, sin capacidad de agregar voluntades y dirigir un proyecto común. Sucede en España pero, también, en la Unión Europea, ya sea en Italia,

---

29 Wessel, David: "Did 'Great Recession' Live Up to the Name?", *The Wall Street Journal, April 8, 2010.*

en Portugal o en el Reino Unido, por poner algunos ejemplos sin ambición exhaustiva. Por estas razones, no cabe sostener un modelo de relacionamiento y diálogo internacionales basado solo en las herramientas tradicionales del marketing cuando, además, si uno está de acuerdo con la tesis de Bill Lee y el ensayo que publicó en *Harvard Business Review*, *Marketing is Dead*[30].

En particular, se trata de dotarse de instrumentos flexibles que se adapten mejor a las necesidades de la globalización. El Estado no es la única respuesta. Tiene la última palabra en muchos campos de acción, pero la influencia es otra cuestión y se consigue por otros medios.

La diplomacia pública y la gestión de la reputación pueden ser esas palancas de cambio para la acción política y la defensa de los intereses nacionales.

Ahora, son necesarios nuevos *order winners*[31] basados en la reputación, el respeto y la credibilidad. La era de la estética ha pasado. Estamos en la era de la ética. Por eso, debemos repensar si queremos seguir siendo *different* o queremos encauzar las políticas nacionales en línea con los estándares europeos.

Esta propuesta requiere la alineación de la política convencional con la diplomacia pública, que puede ser un eje sobre el que pivotar. Necesitamos que el cambio se ejecute en tres niveles.

En primer lugar, un cambio de estilo de liderazgo, que recupere el sentido cívico de la función pública y alimente la transformación del modelo económico. Igual que España ha captado turistas con una oferta cuasi monotemática del sol y playa sobre la base de precios relativamente bajos, debería también ser posible que se empezara a captar emprendedores que quieran instalarse en España con sus ideas y sus negocios. Una suerte de

30 Lee, Bill: Marketing is Dead, *Harvard Business Review*, August 9, 2012.

31 Hill, Terry. *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. 3rd ed., Boston, Irwin McGraw-Hill, 2000.

visado para *start-ups* está a la orden del día en Chile, Estados Unidos o Israel, por si sirviera de referencia.

Para romper la dinámica de sobreexposición turística de bajo coste es necesario transformar el entorno emprendedor con medidas concretas de política económica, es decir, desgravaciones, incentivos o levantamiento de barreras a la creación de empresas, entre otras.

En un segundo nivel, hay que recuperar la confianza perdida internacionalmente.

El precio que pagamos por la financiación exterior refleja, entre otras cuestiones, el déficit de credibilidad que tiene la economía y el sistema financiero españoles en la City, por citar una variante de este problema y, no, necesariamente, como fruto de una supuesta conspiración secreta internacional judeo-masónica, como piensan algunos fanáticos intolerantes[32.]

Ni, tan siquiera, estamos ante una conspiración de la prensa anglosajona contra España, por mucho que todo valga y, sin duda, se utilice en la lucha por la obtención de ventaja competitiva por parte de las naciones, incluidos los graves errores cometidos, desde lo público y desde lo privado, en la gestión de algunos de los actores del sistema financiero español.

Sería aconsejable que abandonaran el mito de la pérfida Albión aquellos que todavía se sientan cómodos en ese territorio imaginario para explicar, así, y por pereza intelectual, las razones del porqué desde fuera se observan y se narran los problemas actuales de España[33.]

El tercer eje consiste en la recuperación de los lazos y en la creación de comunidades de interés.

---

32 "*Bigotry is the state of mind of a bigot: someone who, as a result of their prejudices, treats other people with hatred, contempt, and intolerance on the basis of a person's race, gender, sexual orientation, gender identity, national origin, religion, language, socioeconomic status, or other status*". (Wikipedia).

33 Augustin Louis Marie de Ximénèz: *L´ere des Français*, 1793.

La defensa de los intereses nacionales en el extranjero ha dejado de ser un asunto exclusivo del Ministerio de Asuntos Exteriores para convertirse en un espacio idóneo para la generación de coaliciones: universidades, empresas, ciudadanos, ONGs o medios de comunicación tienen que estar en la misma mesa de negociación.

La defensa de los intereses en el exterior ya no es monopolio del Estado, si bien este tiene preferencia en la resolución de algunos conflictos y mantiene su monopolio en la negociación con otros Estados. Para superar la actual crisis, necesitamos un nuevo modelo.

Por su naturaleza colaborativa, la diplomacia pública resulta una de esas herramientas transformativas. Los gobernantes tienen que cooperar con ciudadanos, empresarios y otras instituciones para que se produzcan resultados tangibles.

No cabe un modelo jerárquico vertical, sino que hay que aunar voluntades. El Estado mantiene ciertas capacidades exclusivas en la ejecución de los proyectos, pero es impensable mantener el actual sistema sin cierta colaboración público-privada.

Vale aquí la metáfora del puerto al que arriban los participantes de la acción exterior. Todos los actores compartimos un objetivo común, luego es necesario crear espacios de cooperación.

En síntesis, el escenario internacional reclama a España un cambio sustancial en la forma de gobernar los intereses exteriores.

No basta el turismo de sol y playa. Si se pretende un proyecto estratégico, la diplomacia pública tiene que alinearse con la política convencional, servir al cumplimiento de los objetivos internos (refuerzo de la identidad país) y externos (diplomacia económica), conectar con los ciudadanos y proyectar una imagen renovada del país.

En ese panorama, el sol de Miró declina.

Sobre la regeneración de la reputación de España

El Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y modifica el RD 1412/2000, de 21 de julio, del Consejo de Política Exterior. Es una idea acertada y un paso adelante en la estrategia de proyección internacional del gobierno de España.

Se trata, pues, de una decisión política que sitúa al Alto Comisionado en dependencia funcional del Presidente del Gobierno, a través del Consejo de Política Exterior, y orgánicamente del Ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación.

La primera fortaleza es la propia estructura orgánica y la dependencia jerárquica de dicho Comisionado. Las anteriores iniciativas para lanzar la, quizás, poco afortunadamente, llamada iniciativa de Marca España carecieron de cuerpo orgánico o de relevancia. Apenas un informe y mucho trabajo aislado, sin recorrido. Probablemente, entonces, esta no era una prioridad. Ahora, vemos los resultados de la pérdida de credibilidad en el entorno internacional.

La segunda fortaleza consiste en la el liderazgo del Alto Comisionado. Para que estas operaciones funcionen, se requiere la centralización del proceso de toma de decisiones.

Solo así se pueden generar dinámicas de trabajo a largo plazo, comprometer el trabajo de diplomáticos y técnicos comerciales, coordinar los esfuerzos y romper ciertas dinámicas. La decisión es arriesgada, claro, si bien parece la única posibilidad de establecer una dinámica de trabajo alejada de las servidumbres de la administración.

El tercer acierto ha sido el establecimiento de un fuerte contenido político en dicho proceso de toma de decisiones. Las campañas de imagen país no deben ser controladas por agencias de relaciones públicas o de publicidad si no, por el propio gobierno.

Es tarea de este último el aquilatar la reputación sobre políticas concretas, sólidas y a largo plazo antes de lanzarse a la promoción exterior. La propuesta de valor, entonces, no debe ser únicamente cambiar el logo de Miró, inventar un eslogan o participar en una feria turística.

La diplomacia pública requiere un cambio de nivel. Por eso, sostenemos que la diplomacia pública tendría que estar en el proceso de toma de decisiones y ser parte activa de la ejecución de proyectos de calado internacional.

Tres escenarios

A punto de cumplirse un año desde su creación, se plantean tres escenarios estratégicos para el desarrollo del Alto Comisionado.

El primero consiste en convertirse en un espacio para el diálogo. La acción exterior española ha devenido menos influyente por la dispersión de objetivos en los últimos diez años.

No hay rastro del impacto de la Alianza de Civilizaciones como tampoco hay interés en resucitarla.

Una idea de ese calado no puede depender de la iniciativa personal de un presidente de gobierno. Requiere de un consenso y de una dotación específica vinculada a la consecución de objetivos concretos. No parece que ese fuera el caso.

El Alto Comisionado puede asumir la función de pensar la estrategia exterior de España en 2025 desde distintos ángulos. Una suerte de *hub* de discusión y debate. La cocreación y el trabajo conjunto es el punto de partida porque su posición al margen de la política diaria le concede cierto margen de maniobra. De este modelo, se espera que escuche e integre los intereses de los *stakeholders* y sea capaz de realizar propuestas de acción política. Comoquiera que este modelo de gestión identifica actores, intereses

y estrategias, puede plantear planes de acción con algunas posibilidades de éxito.

Un segundo escenario pasa por convertirse en la plataforma que consolide el Consejo de Política Exterior.

El gobierno de los intereses nacionales en el exterior precisa de un instrumento de estas características que sea la dinamo que impulse este proceso desde algún punto de la administración en el que se residencie la propiedad[34] y, por lo tanto, la responsabilidad última del proyecto.

La capacidad de convocatoria e identificación de áreas de trabajo son relevantes. En particular, este organismo debe concitar la creación de redes de trabajo, de romper las dinámicas de aislamiento internacional y de favorecer la internacionalización del proyecto España 2025. Es un paso anterior, porque cede el liderazgo, si bien mantiene la tarea de coordinar agendas e intereses. Si tiene éxito, no es poco el avance respecto de los modelos de gestión de los intereses exteriores.

El tercer objetivo puede ser el reconocimiento del trabajo y la importancia de Marca España.

Su tarea principia en la comunicación interna, esto es, en que los españoles aprendamos a reconocer los aciertos del país para la internacionalización. Este punto reduce su actividad al campo de las relaciones institucionales. Como punto de partida, no es poca cosa.

En todo caso, sea cual sea la meta, la efectividad de la diplomacia pública española pasa por el reconocimiento expreso del valor de la comunicación internacional en la salida de la crisis. Por eso, la diplomacia pública puede ser una palanca de cambio que dote de coherencia a la acción política.

Hecho el argumento anterior, merita recordar que, en el entorno actual, en el que los comportamientos, más que las pala-

34 Por el inglés *ownership*.

bras y las imágenes, son los que están marcando el devenir de las naciones, sus dirigentes y las empresas y las instituciones financieras, y en el que la palanca crítica para generar valor, credibilidad y confianza reside en la gestión de la reputación, más que en el uso de herramientas tradicionales de un marketing cada vez más irrelevante para los grupos de interés, el gobierno de España y su Alto Comisionado deben abandonar cualquier tentación marketiniana para hacer frente al reto hercúleo del momento presente.

	REPUTACIÓN	MARCA
CONCEPTO	Directivo/Estratégico	Marketiniano
FUNDAMENTO	Ético	Estético
REASON WHY	Transformacional	Transaccional
PUNTO DE VISTA	Stakeholders	Consumidores
FOCO	Hechos	Palabras/Imágenes
ALCANCE	Medio-Largo Plazo	Corto Plazo
COMUNICACIÓN	Conversacional	Propagandístico
CANALES	Inclusivos	Unidireccionales
PROYECCIÓN	Selectiva	Indiscriminada

La gestión de la reputación de España debe ser, por tanto, el centro del trabajo a realizar —de aquí, la afirmación de más arriba sobre la discutible selección de Marca España con concepto para este proyecto—, de acuerdo con los siguientes criterios diferenciadores:

- Los retos no son ni pequeños, ni sencillos, ni se resuelven con atajos de destino incierto.
- El éxito de esta empresa está en la combinación sabia de políticas públicas —es decir, hechos, realidades y comportamientos— y de gestión profesional de la reputación de España y no, en el uso táctico, por muy vistoso que pueda ser, de herramientas de transacción marketiniana y no, de transformación reputacional.

- España no tiene la urgencia de recuperar el cariño si no, más bien, el respeto.
- Ese respeto se mide en variables distintas: prima de riesgo, liderazgo en organismos multilaterales, presencia en acontecimientos internacionales o captación de talento e inversiones.

Tres retos urgentes

La transformación política casa mal con la prisa. Pero urge el apalancamiento de tres cambios sustanciales en el diseño de la acción exterior.

No está en juego la Marca España, que ha permanecido más o menos estable como demuestran los sondeos de *Reputation Institute* o del Observatorio de la Marca España del Real Instituto Elcano.

Está en juego la reputación y el respeto internacional, donde nuestra posición sí se ha visto afectada.

El primer reto consiste en dotar de más profundidad al Consejo de Política Exterior y abrirlo a la participación efectiva de más actores. No es un juego de suma cero si no, un espacio para que los influyentes (los nuevos y los viejos) y los innovadores puedan apalancar su conocimiento y experiencia internacional.

Urge la colaboración pública y privada: los representantes del IBEX 35, el Foro de Marcas Renombradas, universidades, escuelas de negocios, blogueros, periodistas y las *start-ups*.

De la interlocución con los grupos de interés dependerá el éxito del proyecto. Porque la mayor parte de los problemas internacionales de España no se resuelven de forma individual si no que demandan el compromiso de todos los *stakeholders*. Sí, ciertamente, el reto es complejo, pero sin una coalición de intereses no será posible avanzar.

El segundo envite es la formación en nuevas competencias y habilidades de los diplomáticos y de otros funcionarios cuya acti-

vidad principal se desempeñe en el exterior. La reciente renovación de la web del Ministerio y la inclusión de cuatro blogs dentro de la misma es un buen indicio.

Porque estos profesionales continuarán siendo el eje de la acción exterior en los ámbitos de representación, negociación y comunicación, si bien esta última gana cada día más peso.

La mediación y la comunicación intercultural se convierten en activos. Otras competencias que hay que mejorar son el trabajo en equipo, el conocimiento interdisciplinar de la realidad de un país y la adaptabilidad. Todo apunta hacia diplomáticos más flexibles y, sin duda, orientados hacia el entorno digital 2.0.

Finalmente, toca que las instituciones públicas abracen las redes sociales.

Por su naturaleza, son amigables, un espacio óptimo para compartir y para las relaciones transnacionales, cualidades que se le atribuyen a España.

Pueden ser una oportunidad para escuchar las demandas, conversar con los nuevos influyentes y establecer cauces para atender a las diásporas. En síntesis, representan el conjunto de herramientas que sostiene la diplomacia ciudadana.

Conclusiones

En definitiva, el reto del momento presente para empresas e instituciones financieras españolas y, también, para España es el del restaurar, proteger y engrandecer su Reputación, es decir, el activo más valioso con el que cuentan si no quieren ver cuestionada la sostenibilidad en el largo plazo de su modelo de negocio y que puedan perder la licencia social para operar en el mercado o su papel de liderazgo en el concierto de las naciones dentro de la comunidad internacional.

Es crítico hoy para que España, y, por extensión, para que las empresas y las instituciones financieras españolas reduzcan el déficit de confianza y de liderazgo ante el que se encuentran, que el foco se ponga en ese complejo laberinto por el que todas ellas tienen que transitar.

Hay que hacerlo de la forma más inteligente posible que, en definitiva, no es más que a través de un modelo de creación de valor compartido con todos los grupos de interés de tal forma que estos sean quienes, mientras continúen las dificultades —que continuarán—, les concedan el derecho a aquellas a una segunda oportunidad.

El tiempo de las palabras ha pasado. Estamos en el tiempo de los hechos.

La era de la estética ha pasado. Estamos en la era de la ética.

El liderazgo en la sociedad del cambio: diplomacia corporativa, reputación y escuelas de negocios

Manuel Bermejo
Director de la Unidad de Programas para la Alta Dirección de Empresa Familiar y Profesor en IE Business School

Jorge Cachinero
Director Corporativo Senior de Reputación e Innovación en LLORENTE & CUENCA

Juan Luis Manfredi
Profesor de Periodismo en Universidad de Castilla La Mancha y Colaborador en Cinco Días

La reputación, palanca de generación de valor y herramienta de gestión directiva del siglo XXI

La gestión de la reputación se está convirtiendo en la herramienta directiva crítica para la gestión de las empresas y las instituciones financieras e, incluso, de los propios países durante el siglo XXI[35].

35 Cachinero, Jorge: "*Por fin, la Reputación ya está aquí*", d+i LLORENTE & CUENCA (2 de junio de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.

Y es así porque es la palanca decisiva de generación de valor para las organizaciones empresariales y financieras y para las propias naciones[36].

Por todo ello, además y complementariamente, el surgimiento de la reputación como palanca directiva por excelencia del siglo XXI y como herramienta de generación de valor para las organizaciones durante este siglo obligará a las organizaciones empresariales y a las instituciones financieras a dotarse de un nuevo liderazgo cuyas habilidades y competencias les asemejen mucho a las que habitualmente utilizan los hombres de Estado y los diplomáticos que representan a estos por todo el mundo[37].

Esta necesidad en las habilidades directivas es un imperativo del liderazgo contemporáneo ya que su misión fundamental —la de estos líderes corporativos— será la de seducir y mantener alineados para la consecución de los objetivos

---

36 Jorge Cachinero ha liderado un equipo multidisciplinar de LLORENTE & CUENCA, compuesto por José Antonio Llorente, Adolfo Corujo, María Cura, Iván Pino, Mauricio Gutiérrez y él mismo, que, sobre la Reputación de España, ha escrito un Informe Especial de d+i LLORENTE & CUENCA: "Diagnóstico y Recomendaciones sobre la revalorización de la Reputación de España" (febrero, 2013).

En Manfredi, Juan Luis; Rubio, Rafael; y Alonso, Gabriel: Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. Escuela Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (diciembre, 2012), Juan Luis Manfredi, como uno de los tres editores del libro, ofreció a José Antonio Llorente y a Jorge Cachinero el publicar, como capítulo del mismo, una versión reducida del anterior Informe Especial bajo el título de "La Reputación de España como componente esencial de la ventaja competitiva de sus empresas en el mundo" por lo que le están muy agradecidos.

Además, Juan Luis Manfredi y Jorge Cachinero han publicado recientemente otro Informe Especial de d+i LLORENTE & CUENCA sobre el mismo asunto: "Diplomacia Pública y Reputación: Ideas para España" (22 de mayo de 2013).

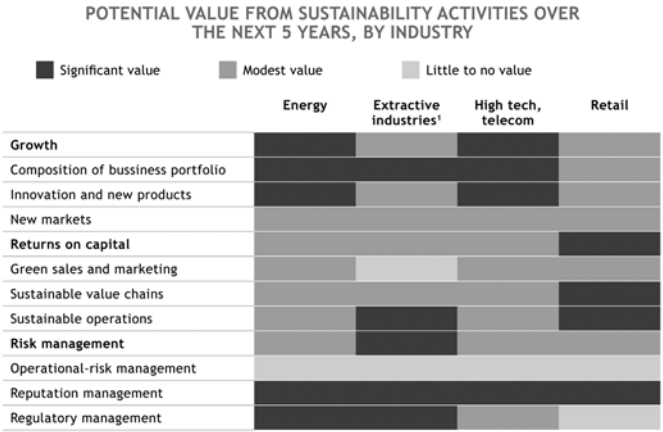
Ambos Informes Especiales y el libro de la Escuela Diplomática se pueden descargar libremente en www.dmasillorenteycuenca.com

37 Los autores de este Informe reconocen la deuda intelectual que tienen con Antonio Camuñas por su trabajo seminal en incorporar de forma pionera el concepto de Diplomacia Corporativa al mercado español.

de su negocio a todos y cada uno de los grupos de interés o *stakeholders* críticos para el éxito de su modelo de negocio[38].

La afirmación de que la reputación es la herramienta directiva de generación de valor del siglo XXI puede parecer, a primera vista, un poco exagerada pero, si se tienen en cuenta las últimas publicaciones de aquellas organizaciones punteras en el estudio de las nuevas disciplinas directivas y en el asesoramiento al más alto nivel estratégico de las compañías e instituciones financieras, uno se da cuenta de que no es tal dicha exageración.

Por ejemplo, *McKinsey*, una de las consultoras líderes en el asesoramiento estratégico de sus clientes, realiza un estudio recurrente llamado *McKinsey Global Survey* sobre *The Business of Sustainability*, cuyos resultados del año 2010 se pueden ver en el gráfico.



Fuente: The Business of Sustainability. McKinsey Global Survey 2010

Gráfico 1

38 Rey, Carlos; Cachinero, Jorge; y Gutiérrez, Mauricio: *Una cultura al servicio de los stakeholders*, d+i LLORENTE & CUENCA (24 de abril de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com.

McKinsey, en este estudio, pregunta a 3.500 máximos ejecutivos de grandes compañías multinacionales en todos los sectores de actividad cuáles son aquellas palancas que creen que durante los próximos cinco años les van a generar mayor sostenibilidad y valor a su negocio.

Estas palancas están listadas en el eje vertical del gráfico anterior y las respuestas están organizadas de acuerdo al valor significativamente crítico, modesto o escaso que los 3500 *Chief Executive Officers* (CEOs)[39] encuestados le han dado a cada una de ellas por cada uno de los sectores de actividad a los que pertenecen y que están representados en el eje horizontal.

Vemos en estos resultados que los participantes en este estudio han señalado determinadas palancas —casi obvias, se diría— que son de interés prioritario para los máximos ejecutivos de las empresas en la generación de sostenibilidad y valor para sus organizaciones. Tales palancas son necesarias, pero ya no son suficientes. Por ejemplo, este es el caso de la composición del portafolio de negocio, el esfuerzo en innovación y generación de nuevos productos e, incluso, la gestión de la relación con el Regulador dado que, sobre todo después de los efectos de la Gran Recesión, los mercados están cada vez bajo un escrutinio y fiscalización más estrecho por parte de los reguladores.

Sin embargo, lo que más destaca de este cuadro —además de lo anteriormente mencionado— es que la única de todas estas palancas sometidas a la encuesta de los máximos ejecutivos de las compañías que ha obtenido la unanimidad en todos los sectores de actividad por el altísimo valor, criticidad y significancia que tiene para todos los negocios es, precisamente, la de la gestión de la reputación.

---

39 Cachinero, Jorge: "La transición a un nuevo CEO", d+i LLORENTE & CUENCA (18 de octubre de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.

Esto viene a reafirmar la tesis inicial de que la gestión de la reputación se está convirtiendo en la herramienta directiva por excelencia del siglo XXI y la palanca fundamental de generación de valor de compañías e instituciones financieras.

La pregunta es ¿por qué se ha llegado a esta situación?

Seis cambios de paradigma en el mundo de los negocios

En nuestra modesta opinión, esta situación es el fruto de seis cambios de paradigma que se han producido en el mundo de los negocios durante el tránsito entre el siglo XX y el siglo XXI.

El primer cambio de paradigma es el surgimiento de la Quíntuple Cuenta de Resultados y, como consecuencia de ello, la aparición de los *stakeholders* o los grupos de interés como aquellos a los que las compañías y las instituciones financieras han de prestar especial atención para conseguir la consecución de sus objetivos de negocio[40].

La aparición de esta Quíntuple Cuenta de Resultados no es más que la transformación del modelo de negocio de las organizaciones empresariales y financieras que, durante el siglo XX, estaban acostumbradas a rendir cuentas, exclusivamente, de su rendimiento económico-financiero ante los accionistas, los dueños o la propiedad de las compañías.

Dicho de forma más simple y, quizás, un poco provocativa, las compañías en el siglo XX funcionaban y eran sostenibles en la medida en que fueran capaces de generar un retorno económico y financiero saludable para los dueños, la propiedad y los

40 Los autores son también deudores de la visión de Pascual Montañés, Profesor de Estrategia, IE Business School, al respecto y expresada en el libro por él editado, *Aquí, ¿quién manda? Levantando el mapa de poder de las organizaciones en el siglo XXI*. Pearson & Prentice Hall/Financial Times (2011), en el que Manuel Bermejo, con el capítulo "Los accionistas", y Jorge Cachinero, con el capítulo "El regulador", son coautores del mismo.

accionistas de las compañías y que, en cualquier caso, superara el coste de oportunidad de tener esos activos invertidos en otros negocios o en otros activos.

Expresado de otra forma, con que las compañías ganaran dinero y repartieran un buen dividendo a sus accionistas, el modelo de negocio funcionaba correctamente.

Y, todo ello, a pesar de que, en el camino, pudieran haberse generado catástrofes medioambientales dramáticas o producido accidentes con víctimas mortales en las fábricas de las compañías; a pesar de que los líderes se comportaran sin ningún criterio ético o principios de ningún tipo, o que los empleados de las compañías no fueran tratados con los mínimos estándares de respeto a los derechos humanos o a su seguridad física, o que no contaran con trabajos que ofrecieran proyectos suficientemente satisfactorios de formación o empleabilidad atractivo mientras estuvieran trabajando para dichas organizaciones.

Ese modelo de compañía del siglo XX, que respondía, exclusivamente, ante una cuenta de resultados económico-financiera ya no es sostenible en el largo plazo en el siglo XXI.

La razón de por qué esto es así se debe a que, entre otras cosas, se ha producido, durante las últimas décadas, un proceso combinado de fenómenos que han provocado que ese modelo de negocio sea insostenible.

Por una parte, ha surgido con fuerza un activismo social por parte de la ciudadanía que es cada vez más exigente sobre el funcionamiento, la estructura, la organización y los comportamientos de las empresas y las instituciones financieras.

Por otra parte, la fiscalización y el escrutinio es cada vez mayor por parte de los medios de comunicación tradicionales. Especialmente, por la transformación que las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han generado en las sociedades de tal forma que han hecho más transparente todos

y cada uno de los detalles de la visión, la misión, los valores y la cultura, los planes estratégicos, las estructuras y el estilo de liderazgo de las empresas y las instituciones financieras y, gracias a este empoderamiento otorgado por las TICs, los ciudadanos las someten a la crítica y a la conversación permanente a través de las tabletas, los teléfonos inteligentes y otros tipos de soportes electrónicos.

Otro fenómeno que ha influido, sin duda, en los cambios del comportamiento de las organizaciones empresariales y financieras son los cambios crecientes del entorno regulatorio y operativo en el que operan las empresas fruto, precisamente, de la presión de los políticos que, a fin de cuentas, responden a los impulsos, demandas y expectativas de la sociedad que les llegan de forma directa o a través de los medios de comunicación y, ahora, de las conversaciones entre ciudadanos a través de las redes sociales.

Finalmente —para no parecer muy cínicos en este argumento—, el cambio hacia esa Quíntuple Cuenta de Resultados también se ha producido porque, afortunadamente, está surgiendo una nueva generación de líderes corporativos con una mayor sensibilidad y astucia social para entender el papel que las organizaciones empresariales y las instituciones financieras cumplen, y se espera de ellas que cumplan, como un ciudadano más dentro del tejido de las sociedades abiertas contemporáneas.

En definitiva, ese proceso combinado de presión ha hecho que el modelo de la única cuenta de resultados económico-financiera se haya transmutado en una Quíntuple Cuenta de Resultados, donde, por supuesto, la primera y más importante sigue siendo la económico-financiera.

De hecho, esta es la que da sentido a la pervivencia de un modelo de negocio porque, lógicamente, en una economía de mercado no tendría sentido un modelo de negocio que no fuera

capaz de dar un retorno saludable a sus dueños o a sus accionistas. Sin embargo, casi en igualdad de condiciones a esta primera, han aparecido en las últimas décadas otras cuatro cuentas de resultados decisivas para convertir un modelo de negocio en un proyecto sostenible en el largo plazo.

La segunda cuenta de resultados tiene que ver con la gobernanza, la ética, los principios y el liderazgo sano de dichas organizaciones. Es decir, la que está relacionada con el cómo se hacen las cosas.

En tercer lugar, existe una cuenta de resultados que tiene que ver con la protección y el cuidado sobre el impacto que, en el medio ambiente, tiene la actividad humana desarrollada por cada una de las organizaciones empresariales e instituciones financieras.

Una cuarta cuenta de resultados es la que se ocupa de la gestión de las personas y del talento de sus organizaciones y, por extensión, de aquellas personas que están integradas en la cadena de valor de las compañías. En otras palabras, cómo se les contrata, cómo se les retribuye, en qué condiciones realizan su trabajo, qué expectativas de desarrollo tienen y qué nivel de formación y empleabilidad alcanzan dentro de esas organizaciones.

Y, finalmente, existe una quinta cuenta de resultados que tiene que ver con la imbricación social y la contribución que, como un ciudadano más, hacen las empresas y las instituciones financieras a la sociedad en la que operan y en la que desarrollan sus actividades.

Este es un modelo que, naturalmente, se ha visto acompañado por la rápida multiplicación, y, en muchos casos, por su organización, de los grupos de interés por excelencia de las organizaciones del siglo XX —que, fundamentalmente, eran los accionistas, los dueños, los *shareholders*— a los grupos de

interés variados, múltiples y complejos de las organizaciones del siglo XXI, es decir, los *stakeholders*.

Por lo tanto, este entorno operativo de múltiples y variados *stakeholders* y con la obligación de responder ante una Quíntuple Cuenta de Resultados, y no solo, ante una única cuenta de resultados económico-financiera, ha provocado el que la reputación surja como esa palanca directiva crítica de generación de valor y de gestión directiva para las empresas durante el siglo XXI.

Este es el trasfondo que está empujando a que el liderazgo de las organizaciones empresariales y las instituciones financieras deba responder más a habilidades y competencias parecidas a las del ejercicio de las funciones de un hombre de Estado o de las tareas diplomáticas que a la mera gestión de procesos y procedimientos propios de las empresas del siglo pasado.

El segundo de los cambios de paradigma en el mundo de los negocios al comienzo del siglo XXI es que la reputación es un activo que tiene valor económico, en euros y centavos, para las compañías y las instituciones financieras y, además, puede ser medido[41]. No es un mero constructo académico o filosófico.

En el gráfico —proveniente de una fuente nada sospechosa de ser ignorante sobre el funcionamiento de los mercados como es el *Standard & Poors 500*—, se muestra, de forma muy gráfica y visualmente atractiva, cómo ha evolucionado el criterio que

41 Los autores reconocen la extraordinaria visión del profesor Charles Fonbrum para anticipar esta tesis y ser capaz de haber desarrollado soluciones universales de medición de la reputación de empresas, instituciones financieras, ciudades o países a través del *Reputation Institute*. Además, los autores reconocen la labor pionera que Ángel Alloza ha desarrollado en España para avanzar la importancia de la gestión de la reputación para empresas e instituciones financieras y el liderazgo que está ejerciendo desde el *Corporate Excellence —Centre for Reputation Leadership* con el compromiso de sus patronos —BBVA, Caixa, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica— para alcanzar ese propósito. Jorge Cachinero agradece profundamente el honor de haber sido invitado a ser miembro del Consejo Asesor de dicha organización.

siguen los mercados a la hora de establecer el valor de las compañías desde el último cuarto del siglo XX al momento presente.

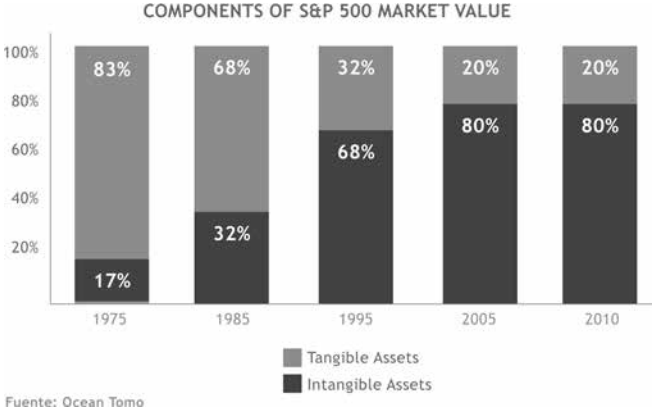


Gráfico 2

Básicamente, en el siglo XX los mercados evaluaban a las compañías sobre la base de sus activos tangibles —es decir, sus fábricas, sus productos, sus patentes, sus cadenas de suministro, sus estructuras logísticas, sus fuerzas de ventas y comerciales, entre otros— y, muy escasamente, evaluaban y daban valor a las compañías por sus activos intangibles.

Esta situación se ha transformado radicalmente con la llegada del siglo XXI y vemos, como queda representado en el extremo derecho del gráfico, que el factor de mayor importancia para los mercados a la hora de evaluar el valor de las compañías son sus activos intangibles, que, básicamente, son dos: la marca y la reputación.

De hecho, hoy en día, ya existe una multitud de índices —el *FTSE4Good*, el *Dow Jones for Sustainability* y muchos otros—,

que reflejan esa sofisticación cada vez mayor por parte de los mercados a la hora de evaluar los modelos de negocio de las compañías y las instituciones financieras y el papel creciente y decisivo que los activos intangibles —y, muy especialmente, la Reputación— están cobrando en ese proceso de evaluación.

Source: "*The Tangible Value of Corporate Reputation*", Charles J. Fombrun y Jonathan Low, Communication World, Nov-Dec 2011

Gráfico 3

En el gráfico 3 se aprecia una representación aún mucho más directa y tangible del argumento anterior porque muestra cómo, en el periodo de la Gran Recesión, es decir, desde el año 2008 en adelante, aquellas compañías que han demostrado proteger, cultivar y, en definitiva, contar con una reputación superior a la media del resto de las compañías —aquí representadas en la línea verde del gráfico— obtienen una prima de sobreevaluación por los mercados frente a aquellas que tienen una peor reputación o inferior a la media del mercado, de acuerdo con *Standard & Poors 500*.

Por lo tanto, la reputación es, indudablemente, una palanca de generación de retorno sobre la inversión que puede ser cuantificada desde el punto de vista económico.

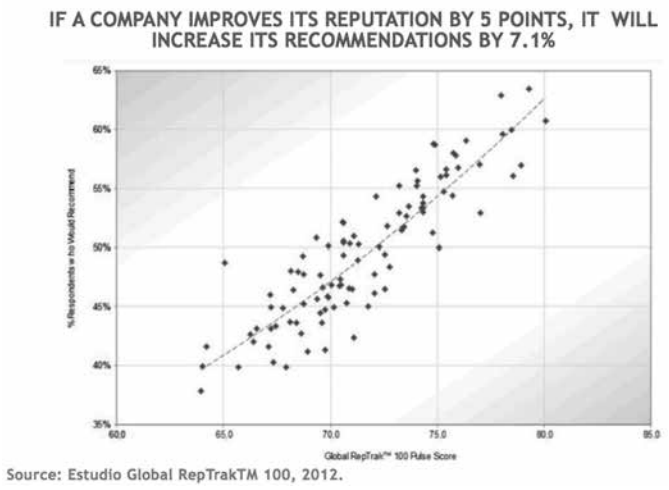


Gráfico 4

Además, existen instituciones, como es el caso del *Reputation Institute* —como muestra el gráfico 4—, que demuestran una relación proporcionalmente directa entre el aumento de la reputación de las organizaciones y la recomendación que, por parte de los grupos de interés y la opinión pública, en general, se realiza para comprar sus productos o invertir en sus activos.

Se demuestra, por tanto, que se da en los mercados una correlación directamente asociada entre las actitudes y comportamientos de los grupos de interés y del público, en gene-

ral, en relación con aquellas empresas que tienen una mejor reputación.

En definitiva, el valor económico de la reputación está directamente asociado a la confianza que las organizaciones son capaces de generar en la sociedad, en general, y entre sus grupos de interés, en particular.

Otra forma de expresar este mismo concepto se derivaría de la observación del gráfico 5.

+ Ingresos	+ Valor	+ Deseadas	+ Admiradas
Wal-Mart	PetroChina	Google	Apple
Exxon Mobile	Exxon Mobile	BCG	Google
Chevron	Microsoft	SAS Institute	Berkshire Hathaway
ConocoPhillips	Bank of China	Wegmans Foods	Southwest
Fannie Mae	Wal-Mart	Edward Jones	P&G
General Electric	China Bank	NettApp	Coca Cola
Berkshire Hathaway	BHP Billiton	Candem Property	Amazon
GM	HSBC	REI	FedEx
Bank of America	Petrobas	CHG Healthcare	Microsoft
Ford Motor	Google	Quicken Loans	McDonald's
Fuente: **Fortune 500**	Fuente: **PWC**	Fuente: **BPW**	Fuente: **Fortune**

Gráfico 5

A la izquierda del mismo figuran las tablas en las que, tradicionalmente, se expresan los conceptos básicos de medición del éxito de las compañías en la época en la que la única cuenta de resultados considerada era la económico-financiera: volumen de ingresos o dimensión de la capitalización bursátil.

Sin embargo, en el siglo XXI, esos dos criterios ya no son suficientes para evaluar la fortaleza de los modelos de negocio.

El mercado está utilizando otro tipo de sistemas de medida sobre el rendimiento de las organizaciones empresariales y las instituciones financieras, que, cada vez, tienen una importancia

mayor —no sustitutiva de las anteriores pero sí, complementaria a las anteriores—, y que tienen que ver, por ejemplo, con el deseo de trabajar o la admiración que despiertan las compañías entre los grupos de interés y la opinión pública.

Organizaciones prestigiosas hacen ese tipo de escalas de forma recurrente porque los mercados no solo quieren medir a las compañías por su tamaño o por su capitalización bursátil sino, por todos los componentes de su Quíntuple Cuenta de Resultados.

Es decir, por los componentes que, en el fondo, son los que están generando la confianza de los consumidores, las sociedades, los reguladores, los accionistas y de la opinión pública, en general.

En definitiva, la reputación es una palanca directiva de generación de valor. Cuando se integra en la estrategia y compromete recursos, la reputación es un eje de la ventaja competitiva. No se puede copiar, no se agota con un mal plan comercial y, sobre todo, no se fuga con la marcha de los directivos[42].

En primer lugar, porque está perfectamente documentado que la reputación ayuda a incrementar los beneficios del negocio mediante la mejora de la percepción del valor de la empresa entre sus grupos de interés. Segundo, porque influye en que la empresa sea recomendada por los clientes, favoreciendo el marketing informal. También, porque potencia el crecimiento del modelo de negocio, a través de la mejora de los ratios de atracción y fidelización de clientes y a través de la facilitación del acceso a los mercados y el comienzo de operaciones empresariales. Por último, porque eleva barreras de entrada frente a posibles competidores y porque promueve la retención y motivación del capital humano propio[43].

---

42 Cachinero, Jorge; y Manfredi, Juan Luis: *¿Tecnocracia o política?: Reputación, Transparencia y Liderazgo*, d+i LLORENTE & CUENCA (marzo de 2012) en www.dmasilloreneycuenca.com.
43 Los autores utilizan estos tres argumentos poderosos que están desarrollados por el Reputation Institute y por cuyo uso se sienten en deuda intelectual con esta organización.

Además, este depósito de credibilidad, la reputación y confianza que se genera, se convierte también en la mejor protección a la hora de minimizar riesgos en situaciones de crisis que todas las organizaciones, más tarde o más temprano, con más o menos severidad, acaban haciendo frente.

A mayor reputación, las organizaciones suelen obtener un mejor tratamiento por sus grupos de interés y la sociedad, en su conjunto, en esos momentos de dificultad y tienen ganado con más generosidad el derecho a una segunda oportunidad para levantarse del tropiezo y poder seguir operando en el mercado.

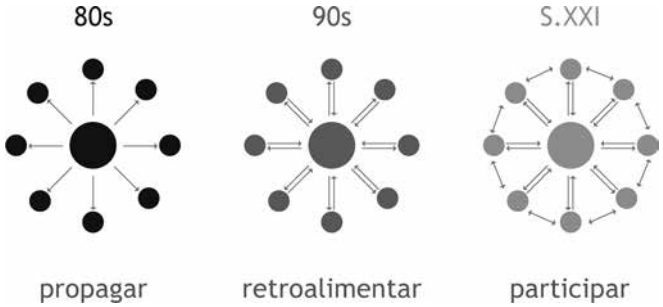


Gráfico 6

El tercer cambio de paradigma es el que hace referencia a la revolución en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)[44], de acuerdo al gráfico 6.

La revolución de las TICs ha producido una democratización del relacionamiento de los ciudadanos y también ha sido una espita que ha abierto la posibilidad a la extensión

44 Sobre la medición de la Reputación *online*: Alloza, Ángel; Pino, Iván; y Cachinero, Jorge: "¿Existe la Reputación *online*? Tres respuestas y más incógnitas", d+i LLORENTE & CUENCA (17 de mayo de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com.

del activismo social de las comunidades de forma más o menos organizada.

A la izquierda del gráfico 6 se puede ver representado cuál era el papel que, por simplificar, las compañías jugaban, en el siglo XX, dentro de su hábitat natural, en todo lo que tenía que ver con la información relacionada sobre su modelo de negocio y su compañía. Las compañías tenían una posición central —representada por el tamaño del punto de este gráfico— y crítica.

Las compañías eran quienes decidían el cómo y el cuándo se diseminaba y se distribuía información sobre su negocio a aquellos que pudieran estar interesados en él.

Las compañías eran las que marcaban el ritmo, la calidad, la cantidad y el detalle de esa información, que distribuían además —permítasenos la expresión, quizá, un poco provocativa por mor del argumento— con un objetivo meramente propagandístico. Es decir, el de persuadir o convencer por la vía de la inclusión de información controlada por la compañía en los canales informativos tradicionales.

Si uno se mueve al extremo contrario de esta representación gráfica, en el mundo en el que vivimos hoy, y gracias a las TICs, ese punto representativo de las organizaciones empresariales y de las instituciones financieras ha perdido tamaño porque ha perdido criticidad.

Alrededor de ellas se produce hoy en día una conversación permanente entre aquellos que están interesados en las actividades de dichas organizaciones —aunque solo sea por un mero objeto de curiosidad—, sin que las compañías o las instituciones financieras puedan controlar el qué, el cuándo y el cómo se conversa sobre ellas.

En cierta medida, lo que ha ocurrido es que las organizaciones empresariales y las instituciones financieras han perdido el poder sobre la transmisión y el control de la información que les afecta.

Además, este comportamiento se ha ido generando en paralelo y está directamente relacionado con la crisis aguda del modelo de negocio de los medios de comunicación tradicionales, que todavía no han terminado de hacer el tránsito completo desde un modelo en vías de obsolescencia a otro modelo del futuro levantado sobre las bases de lo digital y lo conversacional y socializador.

Es por ello qué los medios de comunicación —incluso, los especializados en el sector empresarial o financiero—, han perdido también mucho el papel de filtro, intérprete o prescriptor que desempeñaban en el pasado en la relación que se establecían entre las compañías y las instituciones financieras y el entorno en el que estas operaban.

Son muchos los casos en los que este fenómeno del relacionamiento democrático y del surgimiento del activismo social entre comunidades interconectadas se ha puesto de manifiesto en los últimos años, y no solo en el mundo de la política.

Podría citarse —aunque solo sirva de referencia y no es el objeto de este papel— como paradigma de este fenómeno, por ejemplo, las revoluciones del norte de África que comenzaron en el año 2010.

No es necesario probar el argumento alejándonos tanto del ámbito de este ensayo.

Ya ha habido numerosas ocasiones en las que grandes compañías han tenido que enfrentar —en algunos casos, con torpeza— la potencia que esta movilización, este activismo y este relacionamiento otorga a los individuos en relación con las grandes empresas a través de las redes sociales y los nuevos vehículos y mecanismos de comunicación.

Vale la pena mencionar, a modo de ejemplo, el caso del *Bank of America*, el principal banco de los Estados Unidos, y de Molly

Katchpole, una joven sin muchos recursos que trabajaba como niñera a tiempo parcial para poder pagar sus estudios.

En otoño del 2011, Molly recibió una notificación de su banco, en la que se le informaban que iban a cobrarle una comisión de 5 dólares todos los meses por el uso de su tarjeta de débito. Es decir, por el uso de su dinero que tenía depositado en el banco y no, por cubrir el riesgo asociado a la utilización de una tarjeta de crédito.

Ante una decisión comercial y de marketing del banco, aparentemente presidida por el espíritu de la cuenta de resultados exclusivamente económico-financiera del siglo XX, Molly Katchpole —una joven sin notoriedad, más allá, por supuesto, de su círculo social familiar y de amigos y hoy, conocida mundialmente— se grabó a sí misma con un par de tijeras cortando su tarjeta de débito del Bank of America, colgó dicha grabación en YouTube y, en cuestión de días, se convirtió en uno de los fenómenos virales y de mayor distribución en los EEUU.

Además, Molly inició una petición de firmas contra el banco en la plataforma Change.org, iniciativa que también tuvo un gran éxito ya que logró más de 300000 firmas.

La reacción del Bank of America no se hizo esperar y, en pocas semanas, dirigió una nueva carta a sus clientes informándoles de que su decisión de cobrarles todos los meses por el uso de su tarjeta de débito iba a ser abandonada[45].

---

45 Específicamente, sobre los problemas de reputación del sector financiero: Cachinero, Jorge; Gietz, Axel: *Holding to Account with Nothing to Bank On Anymore. The Reputational Freefall of the Financial Services Industry: Why It Is Unprecedented and How It Can Be Reversed*, d+i LLORENTE & CUENCA (15 de diciembre de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.
Y sobre la industria alimentaria: Cachinero, Jorge; Matesanz, Tomás; Pino, Iván; Peña, Luis Miguel; Herrera, Cristóbal; Gutiérrez; y Gomariz, Antonio: *Reputation Management and Food Alert*", d+i LLORENTE & CUENCA (21 de septiembre de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com.

Sin caer en romanticismos infantiles y utópicos, lo que este hecho pone de manifiesto es que los individuos pueden acabar, como David, derribando —o, por lo menos, obligando a doblar la rodilla— a los más gigantes Goliat del mundo corporativo y financiero gracias al empoderamiento que las TICs ponen en manos de los ciudadanos.

Gráfico 7

El cuarto cambio de paradigma es uno del que habla lúcidamente y de forma muy persuasiva el profesor Ángel Núñez del IE Business School[46].

46 Ángel Núñez, profesor de Márketing, IE Business School, fue recomendado por Manuel Bermejo a Jorge Cachinero, quien fue testigo, en primera persona y durante una sesión de trabajo en LLORENTE & CUENCA, de una brillante y fascinante presentación en la que este cambio de paradigma fue argumentado, junto a otros, tan inspiradores como este. Los autores están en deuda intelectual con el profesor Ángel Núñez por ello.

Sostiene el profesor Ángel Núñez que nos encontramos, en estos momentos, en plena transición desde los mercados de demanda a la consolidación extendida de mercados de oferta.

Para fundamentar su tesis, el profesor Núñez suele utilizar un argumento muy atractivo e impactante visualmente: invita a cualquier persona de su audiencia a que, en cualquier buscador de Internet, ponga la palabra *marcas* y vaya, posteriormente, una vez obtenidos los resultados, a la sección de imágenes del buscador.

Un ejemplo del resultado de las imágenes encontradas en esa búsqueda se observa el gráfico de la página anterior, que viene a representar, según el Profesor Ángel Núñez, un mundo donde las marcas están perdiendo su capacidad de diferenciación y distinción en el mercado —convirtiéndose prácticamente en *etiquetas* más que marcas, propiamente dichas—. Los hábitos de compra de los consumidores son cada vez más sofisticados de forma que desestiman el supuesto valor asociado tradicionalmente a las marcas.

Cierto es que dicha imagen, y otras similares, nos colocan ante una gran mancha de colores y de siluetas en las que las marcas de numerosas categorías de consumo, especialmente las denominadas FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) se están transformando y hace que, cada vez, sea más difícil distinguir unas de otras y de identificar nítidamente la promesa de valor y el *Unique Selling Proposition* (USP) que aquellas ofrecen.

Son los consumidores los que están tomando en sus manos la decisión del qué, el cuándo y el cómo consumir productos o servicios y no, necesariamente, sometidos al liderazgo que las grandes marcas tradicionalmente ejercían sobre la mente de los consumidores en el pasado.

Relacionado con los dos cambios de paradigma anteriores, el autor Bill Lee defiende que el marketing ha muerto[47], que es el quinto cambio de paradigma de este epígrafe.

Según Lee, el marketing ha muerto porque los consumidores ignoran, cada vez más, el marketing tradicional. Además, la revolución de las TICs ha desestructurado las plataformas y los soportes que anteriormente mantenían cautivos a los consumidores en sus momentos de ocio y entretenimiento y que los colocaban frente a esa publicidad o marketing tradicional de forma pasiva.

Las televisiones tradicionales han dejado de ser productos utilizados para el ocio y el entretenimiento de las nuevas generaciones, que, ahora, tienen acceso y satisfacen sus necesidades de información, entretenimiento y relacionamiento a través de los teléfonos móviles, tabletas y dispositivos electrónicos, donde descargan, comparten, escuchan y ven, sin necesidad de verse sometidos al impacto de la publicidad tradicional.

Esto hace que los máximos directivos de las grandes organizaciones se den cuenta de que sus directores de marketing —desde el punto de vista del marketing tradicional, como aquí se describe— hayan perdido su poder porque han perdido la capacidad de incrementar el valor de las marcas y hacerlas relevantes para el mercado a través de los canales y soportes habituales.

Si las compañías quieren seguir manteniendo una relación de generación de valor para su negocio y para sus consumidores, deben hacer un esfuerzo por alinear su promesa de valor con las expectativas y las necesidades de sus clientes y sus consumidores.

Y, por lo tanto, deberían integrar sus actividades comerciales en esas comunidades y conversaciones en las que con-

47 Lee, Bill: Marketing is Dead, *Harvard Business Review* (August 9, 2012).

viven sus clientes potenciales, buscar la influencia —más, que el bombardeo de alfombra a través de las grandes campañas publicitarias del cine, la televisión o los soportes visuales en el exterior—, subrayar el carácter de valor compartido de sus modelos de negocio y, en definitiva, involucrar a consumidores, clientes y grupos de interés en toda la narrativa —*storytelling*— y, sobre todo, en todos los comportamientos de la organización —*storydoing*[48]— referidos a la presentación que hagan de su promesa de valor a la sociedad.

Finalmente, el último cambio de paradigma que se ha producido en el mundo con el salto del siglo XX al XXI está relacionado con los orígenes, efectos y consecuencias de largo plazo de la Gran Recesión.

La Gran Recesión fue, inicialmente, una crisis financiera desatada en los Estados Unidos de América fruto de la desregulación excesiva del sector financiero y de la confusión entre los negocios de la banca comercial y la de inversión.

Posteriormente, esta crisis financiera se convirtió en Europa en una crisis de deuda soberana.

A continuación, y como consecuencia de la combinación de las dos anteriores, el hemisferio norte en Occidente se vio sumido en una gran crisis económica que está provocando un auténtico tsunami en forma de crisis social de cuyos efectos dolorosos va a costar tiempo salir.

Sin embargo, si hubiera que buscar una forma sintética de conceptualizar y definir lo que ha pasado en el Occidente más desarrollado desde 2008, debemos apelar al concepto de la triple crisis.

La epidermis del problema es la crisis financiera —primera crisis—, que, como suele ocurrir con estas, permea hasta llegar afectar a individuos y empresas —segunda crisis—.

---

48 Montague, Ty: Is Your Company a Storyteller? Or a Storydoer?, *Business Week* (September 3, 2013).

Sin embargo, en el trasfondo de estas dos primeras, y de forma fundamental, se observa una profunda crisis de valores —tercera crisis—.

Los autores hacemos nuestra la referencia que a la Gran Recesión hace el ilustre escritor y Premio Nobel Mario Vargas Llosa cuando afirma: "Esta crisis no es una crisis, digamos, puramente financiera. Detrás de la conducta de los grandes banqueros, de los grandes empresarios, hay una moral degradada, profundamente depravada por la codicia. Y esa es una forma terrible de incultura. De eso hablaban todos los grandes pensadores liberales, desde Adam Smith hasta Hayek o Popper. Decían: la libertad, que es el gran instrumento del progreso, si no viene sólidamente fundada, sostenida, por una espiritualidad y una cultura rica, creativa, crítica, en constante renovación, puede llevarnos al abismo"[49].

Un efecto indudable de la triple crisis es, a su vez, —y este es el sexto y último cambio de paradigma de esta serie— una profunda crisis combinada de confianza y liderazgo[50].

En medio de esta crisis de confianza, uno pudiera estar tentado de llegar a la conclusión de que ya nadie confía en nadie, de que el cinismo y el escepticismo se han apoderado de los ciudadanos en relación con los bancos o las grandes empresas.

La realidad, sin embargo, es que, todavía, queda un remanente de confianza entre los ciudadanos.

Esta realidad es, en el fondo, una invitación a la reflexión introspectiva en la que deberían sumergirse los capitanes de la

---

49 Conversación de Blanca Berasátegui con Mario Vargas Llosa en www.elcultural.es (3 de septiembre de 2010).

50 De nuevo, y, en este caso, sobre la crisis de liderazgo: Cachinero, Jorge; y Manfredi, Juan Luis: *¿Tecnocracia o Democracia?: Reputación, Transparencia y Liderazgo*, d+i LLORENTE & CUENCA (29 de febrero de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com, que, posteriormente, fue resumido, con el mismo título, para *UNO*, el buque insignia de d+i LLORENTE & CUENCA, en su número #7 ¿Tecnocracia o Democracia? Gestión y Representatividad (2012), que se puede descargar libremente en www.revista-uno.com.

industria[51] y de las finanzas, los dirigentes de las organizaciones empresariales e instituciones financieras, si quieren organizar una hoja de ruta inteligente para sortear los retos del momento presente.

Según se muestra en las encuestas, como la que realiza regularmente Metroscopia en España para El País, todavía existe una cierta confianza depositada entre los ciudadanos.

Esta confianza, escasa y, por lo tanto, más preciada que nunca, se otorga por los ciudadanos a quienes, directa y materialmente, se ve y percibe actuando en favor de los demás: investigadores, científicos, médicos, Guardia Civil, profesores de enseñanza pública, Policía, universidades, Fuerzas Armadas, ONGs, Cáritas y obra social de la Iglesia, y las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, las demás instituciones o entidades sociales pertenecientes a los tres grandes poderes de nuestras sociedades democráticas —ejecutivo, legislativo y judicial—, las grandes empresas —ya sean multinacionales españolas o con otra matriz nacional—, los sindicatos, las patronales, los bancos, la Iglesia, los obispos, los partidos, etc., están bajo mínimos en la confianza que les otorgan los ciudadanos en este momento[52].

Este es un estado de opinión que deberían tener bien presentes las organizaciones empresariales y las instituciones financieras porque, aunque, a primera vista, pudiera ser visto como una amenaza, es más bien una gran oportunidad para aquellos líderes empresariales y financieros que, con since-

---

51 La expresión *Captains of Industry* nació en el Reino Unido durante la Revolución Industrial y hace referencia a aquellos líderes empresariales y del mundo de los negocios que no solo se habían enriquecido con sus empeños empresariales si no que, además, contribuían sustancialmente al mejoramiento de las sociedades en las que vivían. En otras palabras, los Bill Gates del siglo XIX.

52 Sobre el impacto reputacional de las políticas de retribuciones para directivos de empresas e instituciones financieras: Cachinero, Jorge: "Retribución de Directivos y Reputaciones de Organizaciones", d+i LLORENTE & CUENCA (3 de septiembre de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com

ridad e inteligencia, quieran y aspiren a construir o virar sus modelos de negocio hacia un auténtico modelo de creación de valor compartido[53], de tal forma que los ciudadanos puedan proyectar hacia aquellas ese remanente de confianza que todavía queda a pesar de los estragos que ha causado la Gran Recesión entre todos nosotros.

En definitiva, a la vista de este panorama descrito, la gestión de la reputación, como se afirma al comienzo de este texto, se está convirtiendo, de forma indiscutible, en la palanca directiva de gestión y de generación de valor crítica para el siglo XXI ya que su misión es la de cuidar, proteger y desarrollar el que se está consolidando como el activo más importante —la reputación— de las organizaciones empresariales y financieras de este siglo y de las propias naciones y ciudades[54].

Diplomacia corporativa y el liderazgo del siglo XXI

En este contexto, los líderes al frente de las empresas y las instituciones financieras han de interiorizar el modelo de creación

53 Porter, Michael E. and Kramer, Mark E.: Creating *Share*d Value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review* (January-February, 2011).

54 Los resultados del *Reputation Institute* sobre la Reputación de naciones —Country *RepTrak®*— y ciudades se han convertido en un estándar universal. Tanto es así que, en España, el Real Instituto Elcano, think-tank español líder en el estudio de las relaciones internacionales, que preside el prestigioso Profesor Emilio Lamo de Espinosa, ha creado un Grupo de Trabajo llamado "Observatorio de la Imagen de España en el Exterior", dirigido por el Profesor Javier Noya, en el que se utiliza regularmente dicho *Country RepTrak®* del *Reputation Institute*. Jorge Cachinero agradece profundamente el haber sido invitado a ser miembro de este Grupo de Trabajo. Juan Luis Manfredi agradece profundamente la confianza que el Presidente del Real Instituto Elcano, el profesor Emilio Lamo de Espinosa, y su Director, el profesor Charles Powell, han depositado en él para iniciar una relación de colaboración investigadora con dicha institución. Jorge Cachinero y Juan Luis Manfredi agradecen profundamente al exembajador Rafael Estrella, Vicepresidente del Real Instituto Elcano, su ayuda permanente.

de valor compartido, al tiempo que han de enfrentarse necesariamente a la era de la incertidumbre y el caos.

Durante años, en los MBAs y en los programas de desarrollo directivo, se han ofrecido modelos de gestión y herramientas para la planificación.

El método del caso está basado en evidencias, propone un camino de pensamiento y ofrece un conjunto de soluciones plausibles. No existe una única solución al caso pero sí que existen guías para aprender a gestionarlos. Los escenarios son probables. Así, hemos aprendido en la segunda mitad del siglo a gestionar las empresas y las organizaciones, procurando asimilar las ventajas del método científico y aplicándolos al entorno empresarial.

Los padres del *management* han desarrollado ese modelo y así lo hemos aprendido.

Taylor (1911) pensaba que los managers podían diseñar operaciones científicas en la compañía, mientras que Fayol (1925) creía que el secreto del éxito empresarial residía en la planificación. Por citar al más reconocido, Drucker señalaba, ya en 1954, que el directivo debía establecer objetivos, organizar la distribución del trabajo, gestionar y motivar a los empleados, medir los resultados y gestionar los recursos. Pero ese mundo se ha terminado.

Vivimos, como señala el profesor Manuel Bermejo, en la sociedad del cambio, —concepto que ya introduce en su libro *Hacia la empresa familiar líder*[55]— caracterizada por la globalización y el desarrollo de un mundo multipolar con diferentes cosmovisiones, enorme dinamismo empresarial, incremento de la competitividad, fuerte impacto de las tecnologías de la información y creciente protagonismo de la gestión de los *stakeholders*.

---

55 Bermejo, Manuel: *Hacia la empresa familiar líder*. FTPrentice Hall. (2008).

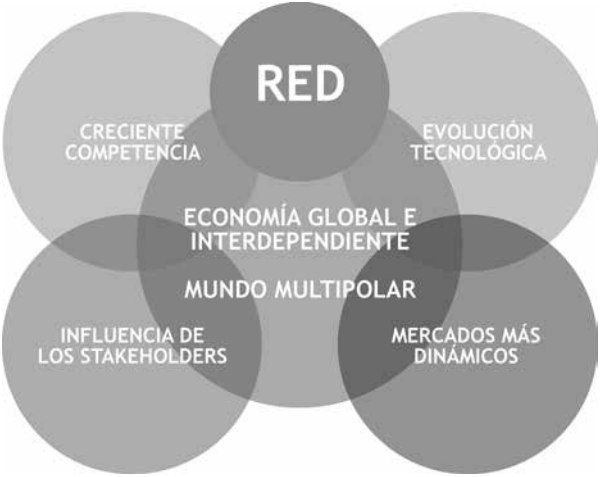


Gráfico 8

No podemos confundir el riesgo —se conoce la distribución de probabilidades de un acontecimiento— de la segunda mitad del siglo XX con la incertidumbre —no se conoce dicha distribución, ni siquiera las magnitudes del riesgo— de este nuevo tiempo histórico.

En el nuevo entorno económico, hay que aprender a gestionar en la incertidumbre.

Cualquier directivo que piense que puede predecir los cambios en su sector de actividad económica, está incrementando —que no, reduciendo— los riesgos.

Ignorar el cambio permanente es el camino de la quiebra. No se puede acabar con el riesgo pero sí reducir la exposición al mismo mediante la adquisición de nuevas competencias y habilidades. Es ahí donde el directivo puede comprender que su gestión marca la diferencia.

Las nuevas competencias directivas

Las competencias directivas que se requieren son diferentes. No se trata de enterrar los estados financieros o de negar el valor de los ROI, ROE, ROA o cualesquiera sean las métricas para medir los resultados. Estas capacidades se le presuponen al buen directivo.

Ahora, es necesario aportar algo más. Saber hablar y comunicar en público, conocer el alcance de la marca y la identidad digital, comprender la multiculturalidad o el valor de las operaciones digitales, ser emprendedor e innovador en el negocio, proteger la reputación de la organización o ser capaz de establecer lazos con los competidores. Tres ideas vehiculan las nuevas competencias: la capacidad de formular un propósito y una misión, la comunicación de objetivos a los empleados y *stakeholders* para encauzar los esfuerzos y la motivación de un equipo que se siente parte de un proyecto.

Henry Mintzberg[56] llega la misma conclusión: los asuntos gerenciales son relevantes pero, aún más, la capacidad de crear valor mediante el liderazgo, la negociación y la comunicación con el entorno.

Las condiciones para operar —y triunfar— en el mercado han variado.

Destaca la necesidad de comprender la sociedad red, en la que el valor de una organización no reside únicamente en aquello que posee o sabe hacer —ventajas competitivas clásicas—, sino en la capacidad de establecer redes fuertes, internacionales y orientadas al negocio. Este liderazgo consiste, pues, en la capacidad de atracción, selección e identificación del talento.

Frente a la protección de una patente o la captación de un nuevo cliente, este tipo de red genera un capital social insustituible, no replicable y que no se fuga con la marcha de un directivo a la competencia.

---

56 Mintzberg, Henry: *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.* (2005).

Veremos con el tiempo qué consecuencias tiene en Apple y en Burberry la remodelación de sus cúpulas directivas tras la marcha de Angela Ahrendts. Si la transformación digital que ha emprendido Burberry cuaja, las consecuencias de la salida de Ahrendts serán menores.

Entre las nuevas competencias, destaca la anticipación, que consiste en el diseño de alternativas sólidas que generen nuevas vías de negocio y una transformación gradual de los tipos de empresa y su gestión.

Estas decisiones, de corte estratégico, no son sencillas, ni agradables. Sin embargo, no hay alternativa: ¿cuánta crisis podremos aguantar antes de emprender los cambios sustantivos que necesita la organización? ¿Cuánta reputación podemos cuartear antes de comprender que forma parte del *core business*?

Solo sobrevivirán las compañías que integren la innovación en los procesos, en la gestión y en la organización. No pensamos en un subcomité de innovación, sino en la consideración de la innovación como parte permanente de la tarea del directivo. Ese camino, menos transitado, es la vía para que la reputación se integre en la innovación directiva.

En la actualidad, esa capacidad de anticipación consiste en crear futuros alternativos y gestionar las opciones reales de creación de negocio, comprender el valor de los datos[57] en tiempo real y la influencia de la inteligencia colectiva en el proceso de toma de decisiones —¿influye Twitter en mi negocio?— y, en general, la capacidad de mirar al largo plazo —¿qué tecnologías o transformaciones impactarán mi cuenta de resultados y en qué plazos?—.

En otro orden de cosas, la función directiva se juega ahora también en el desarrollo de la estrategia de reputación de la empresa en su relación con los poderes públicos. Analice su sector

57 Big Data.

por un momento: ¿cuántas decisiones vienen impuestas por el legislador? ¿Cuántas dependen de las directivas europeas o de las decisiones de la Eurocámara? En el marco europeo, el legislador es aún un actor relevante en el desempeño de las compañías.

Por eso, se genera valor para la compañía cuando el directivo sabe gestionar los conflictos surgidos en la natural relación con el regulador y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización.

Los instrumentos son intangibles —reputación, credibilidad, transparencia, confianza— cuando se comprenden mejor por extracción: si los poderes o la opinión pública desconfían de una organización, esta puede perder su licencia *social*, e, incluso, material, para operar en el mercado. Crece el interés por conocer el impacto social de las decisiones empresariales. Y el directivo tiene que estar preparado para dar una respuesta coherente con la misión de la empresa. Estas ideas son extensibles a los gobiernos de los países y, por supuesto, a las organizaciones políticas, sindicales y empresariales. Sin reputación, no es posible la influencia y menos aún el liderazgo.

La diplomacia corporativa, antes relegada al ámbito de las relaciones públicas o las relaciones institucionales, se ha convertido en una tarea principal del directivo. En el ámbito público, la construcción de la reputación se ha convertido en una prioridad de los gobiernos, que saben que detrás de esta llegan las inversiones, las exportaciones y otras decisiones económicas que afectan al PIB de un país.

No es una tarea que se pueda delegar y tampoco se puede someter al estrés de la urgencia. La prevención, la proyección de la reputación, la exploración de nuevas oportunidades, la planificación —Visión, Misión, Valores— y la capacitación de los nuevos empleados no pueden depender de las agendas de terceros y afectan directamente la cuenta de resultados. Por eso, se ha convertido

en una de las principales actividades del directivo que persigue el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

La diplomacia corporativa huye del corto plazo porque el directivo que comprende el nuevo contexto entiende que son las alianzas, las redes, las que pueden salvar la organización. Esa interlocución con distintos grupos de interés es una competencia que revela la madurez directiva en la medida que se consolida la inteligencia para poder gestar y desarrollar coaliciones de intereses comunes con terceros. Las trampas erosionan la capacidad de liderazgo.

La diplomacia corporativa pasa por abrazar la globalización real y no, la que nos conviene. Esta afirmación quiere decir que no es necesario seguir una y otra vez los modelos preestablecidos por el capitalismo anglosajón y las ideas procedentes de la *Ivy League*[58].

Hay otra globalización más rica y diversa. ¿Cuánto se sabe de Acer, Orascom o Bharat Forge? ¿Y de los modelos de gestión de Samsung, Arcor o Suzlon?

Un aprendizaje rápido: son corporaciones que no han basado su estrategia en la reducción de los costes unitarios de producción sino, en la creación de un modelo de crecimiento continuo, escalable, adaptado a sus propios entornos inestables. Si una empresa pretende ahora jugar en estos mercados internacionales, tiene que aprender que su propuesta de valor tendrá que competir con estos gigantes emergentes.

La OMC cuenta con 135 miembros. Los BRIC van a ser superados por el doble MIT (México, Indonesia, Turquía y Malasia, India y Tailandia) que cuentan con miles de proyectos de infraestructuras y articulan la nueva clase media mundial. También en Sudáfrica y en Corea del Sur.

---

58 Sobre la crisis del modelo actual, Haque, Umair: This Isn't Capitalism — It's Growthism, and It's Bad for Us, *Harvard Business Review* (October 28, 2013).

Estos países aportan individualmente alrededor el 1% del PIB mundial y son inversores netos. Dieciséis de las veinte mayores ciudades del mundo están ubicadas en estos países, así como más del 25% de las principales compañías globales.

Y siguen demandando servicios de telecomunicaciones, energía, transportes, gestión de agua y residuos, así como servicios sociales. Las pymes españolas tienen conocimiento en estas áreas pero ahora hay que saber competir en otros mercados.

En la empresa, esta aprehensión de la globalización se manifiesta en el desarrollo de la inteligencia comercial. El prestigio, el liderazgo de las alianzas internacionales y la confianza tienen efectos directos en la gestión de la empresa y en la transformación del modelo productivo.

La empresa familiar no debe desestimar su modelo de gestión pero sí permanecer abierta a las nuevas vías de desarrollo económico que compiten en la globalización diversa y que generan oportunidades para salir de la crisis por vías distintas de las que entramos.

Ahí reside la competencia global: no solo son mercados interesantes para la exportación sino que son inversores de primer orden. En esos países, el directivo de una empresa global establece una estrategia que se dirige a otros directivos e inversores.

Una empresa 5i, una idea de nuestro tiempo

Las rmpresas 5i, siguiendo la denominación del profesor Manuel Bermejo, son aquellas que crecen en facturación y rentabilidad en tiempos de severas crisis en el entorno[59]. Y lo hacen porque manejan con especial habilidad cinco conceptos:

59 Bermejo, Manuel. Empresas 5i: suyo es el futuro, *Family Business* (25 de agosto de 2013) en http://family-business.blogs.ie.Edu/2013/08/

- Inteligencia de mercado: necesaria para saber leer correctamente los movimientos evolutivos en sus entornos de los clientes, competidores o a nivel macro y adaptarse con propuestas de valor contundentes y coherentes con los avances percibidos. Agilidad y flexibilidad son, pues, valores en alza.
- Innovación: empresas que llevan en sus genes la capacidad para pensar fuera de la caja, romper tabúes o paradigmas que se revelan obsoletos. Trabajar de manera muy creativa en procesos o productos siempre con la mirada puesta en mejorar el valor agregado de lo que proponen a sus clientes. También, y en otro orden de cosas, el carácter innovador se aplica a la gestión de personas y estas empresas si saben que a, más talento, más competitivas serán.
- I+D: las organizaciones 5i sienten que están disputando una maratón y no una carrera de 100 m lisos. Con visión de largo plazo entienden que deben invertir importantes recursos para dotarse de tecnologías o productos propietarios. Porque, cuando estos esfuerzos se hacen con orientación al cliente, las ventajas competitivas que se derivan son muy potentes. Así es posible consolidar modelos de negocio sostenibles.
- Internacionalización: las empresas 5i están convencidas de que la globalización ofrece indudables oportunidades y piensan estratégicamente cómo capturarlas con acciones multinivel. Por supuesto, desde el punto de vista de desarrollo de negocio, abordan políticas de internacionalización de sus actividades. Pero, también, visión global para captar talento de fuera del país de origen de la empresa porque la diversidad aporta grandes y nuevas competencias y capacidades a la empresa. O, por supuesto, la opor-

tunidad de construir la cadena de valor de la organización con perspectiva global.

- Institucionalización: las empresas si saben que la gestión de intangibles también es crítica para consolidar modelos sostenibles. Empezando por el gobierno corporativo. Crean atalayas de reflexión estratégica pensando no solo en lo urgente sino también en lo importante. Además de cuidar otros aspectos que, aparentemente no dan de comer, como, precisamente, la gestión de la reputación.

Al hilo de esta reflexión es interesante la lectura del libro de Giuseppe Tringali, presidente de Publiespaña y consejero delegado de Mediaset España, *15 Casos de Éxito Probado*[60], donde se aborda el testimonio de casos de empresas operando en la España en crisis del período 2008-13 con evidente éxito al saber manejar con particular sapiencia variables como las señaladas.

El rol de las escuelas de negocio en la generación del Liderazgo del siglo XXI

Toda esta transformación de las competencias directivas corre pareja a la necesidad de pensar de nuevo el rol de las escuelas de negocios.

El modelo norteamericano, aceptado por las escuelas europeas, con sus rutinas de trabajo, programas y metodologías necesita ser revisado. No podemos seguir enseñando —y aprendiendo— como si la globalización, las tecnologías, los problemas éticos del capitalismo financiero y los conflictos de interés o la actual crisis económica no hubieran sucedido.

Esta madurez directiva de la que hablamos requiere también que sean las escuelas quienes recuperen una visión humanís-

60 Tringali, Giuseppe: *15 casos de éxito probado*. Aguilar (2013).

tica de las empresas. El *management* no es científico, ahora lo sabemos, pero, desde luego, no es neutral. Cada decisión, cada acción o cada omisión tiene consecuencias cuando no, externalidades.

Hace falta que las escuelas lideren este cambio subrayando el valor de la reputación y el liderazgo sobre valores compartidos. El tiempo de la imposición y de decisiones autoritarias toca a su fin. Este liderazgo transformador requiere otras capacidades y habilidades que van más allá de la mera especialización en finanzas o marketing. Volviendo de nuevo a Mintzberg, ante la era del caos y la incertidumbre, el directivo tiene que adoptar diferentes roles (monitor, difusor, representante o negociador, entre otros) para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones. Necesitamos que las escuelas de negocios vuelvan a romper la tendencia del estudio clásico del *management*.

No es un asunto menor: es tarea de las escuelas de negocios contribuir a la recuperación de la confianza y el prestigio del entorno empresarial. En la medida en que la sociedad desconfíe de las compañías, las escuelas tendrán mayores dificultades para enrolar estudiantes y profesores de calidad. Por eso, es responsabilidad de las escuelas de negocio tomar parte del liderazgo transformador de la sociedad.

Se nos plantean, al menos, tres desafíos.

A medio plazo, veremos cómo las escuelas se transforman en empresas de servicios, cuyo producto principal —MBA, en cualquiera de sus formatos— se convierte en el punto de partida de una oferta más completa. El directivo del siglo XXI no puede conformarse con un curso avanzado al finalizar la carrera sino que tiene que estar en formación continua.

La orientación al servicio consiste en la creación de valor a través de las redes de *alumni*, en la mejora de la oferta de los

servicios corporativos y en el desarrollo de una potente oferta de formación continua bien en formatos abiertos o *incompany*, en el establecimiento de alianzas con empresas líderes en sus respectivos sectores o en la creación de contenidos educativos adaptados a los móviles y las tabletas.

En suma, se trata de provocar, por la vía de la educación continua, complementada por servicios sofisticados, un impacto real en los procesos de liderazgo transformador que deben vivir individuos y empresas en esta sociedad del cambio.

Más aún, como en otras actividades económicas de servicio, parece necesario pensar en alianzas, fusiones o acuerdos estables con otras escuelas en todo el mundo para la creación de redes globales.

Si se pretende que el nuevo directivo comprenda la complejidad y la globalización, es necesario que viaje, conozca y pruebe diferentes metodologías y soluciones empresariales.

El monopolio del método del caso está abocado a su fin, como hemos vivido el final de la lección magistral.

Será preceptivo un aprendizaje por la práctica, el proyecto o el caso real. Ya estamos viendo cómo diferentes escuelas cierran acuerdos con organizaciones no gubernamentales para que los futuros líderes aprendan y emprendan en un contexto real y no, en casos escritos en Boston.

Se consolidará el desarrollo de metodologías como la gamificación u otras que ni siquiera hoy imaginamos. La formación se convierte en una experiencia y para aumentarla se imbricará con el traslado de prácticas, aparentemente alejadas del *management* tradicional, como ya se empezó a hacer con el deporte, el diseño o la gastronomía.

En particular, será relevante la apuesta por el emprendimiento.

No es una moda sino la respuesta necesaria en Europa para la búsqueda de nuevos yacimientos de empleo. Aquí

las escuelas tienen la oportunidad de convertirse en *hubs* de conocimiento —global, geográfico, especializado o cualquiera que sea el criterio— que agreguen valor a través de los encuentros con inversores, profesores, alumnos u otros emprendedores. Estos clubes al uso son, de nuevo estratégicos, porque generan una red social de empleo, trabajo e intercambio de experiencias.

En síntesis, veremos cómo se amplía el catálogo de competencias directivas que se introducen en el mapa directivo. Por supuesto, la dimensión estratégica (misión y visión, negocio, gestión de personas, creación de redes) estará en el corazón de la formación, al tiempo que aparecerán nuevas dimensiones personales (gestión del estrés, ambición, capacidad de encauzar la iniciativa) o interpersonales (carisma, trabajo en equipo, comunicación y presentación oral, gestión de conflictos). De fondo, el cambio permanente.

Conclusión

Los nuevos paradigmas de la Sociedad del Cambio en el mundo de los negocios y de la gestión directiva y de la generación de valor de las empresas y las instituciones financieras, a través y alrededor de la reputación, exigen nuevos estilos de liderazgo basados en la diplomacia corporativa.

Las escuelas de negocio están convocadas a jugar un papel decisivo en la transmutación de los jefecillos del siglo XX en auténticos Líderes Corporativos del siglo XXI.

La Gran Recesión, que lleva ya más de un lustro penalizando a muchas de las economías tradicionalmente más prósperas del mundo, debiera dejarnos algunas lecciones para aplicar en el futuro. Para adoptar cambios. Sería una de las escasas secue-

las positivas de un período que tanto daño ha causado y sigue causando.

Sin duda, la economía de mercado debiera avanzar hacia propuestas nuevas, erradicando otras que se han demostrado perversas. Surge, en este ámbito, la idea de la empresa social, de dimensión mucho más humanista.

Compañías que buscan el quíntuple resultado, que se guían por la Quíntuple Cuenta de Resultados: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión del beneficio económico, de la gobernanza y de la ética, de la protección del entorno medioambiental, del cuidado del talento y de los empleados dentro de las organizaciones y dentro de aquellas otras que forman parte de su cadena de valor y de la sociedad.

Ojalá, desde esta vieja Europa, tan puesta en cuestión, fuésemos capaces de articular un relato —*storytelling*— y un comportamiento —*stroydoing*— atractivos en torno a una nueva forma de hacer negocios.

Por ello, insistimos, las escuelas de negocios tienen una responsabilidad y un rol relevante que jugar.

Este proyecto europeo que nos ha ofrecido el mayor período de paz y prosperidad de nuestra historia, plagada de luchas fratricidas entre quienes hoy formamos parte de la Europa Unida, está ahora ávido de relato y de nuevos comportamientos.

No puede ser que el discurso europeo conjugue solo el verbo ajustar y nadie parezca asumir la responsabilidad por lo ocurrido.

Una nueva economía social y una nueva clase emprendedora con proyectos rentables y sostenibles soportados por sólidos valores son la alternativa. Frente a la triple crisis se debiera alzar la opción del quíntuple resultado.

En ese contexto, la reputación y diplomacia corporativa cobran una renovada vigencia en el perfil del líder de la sociedad del cambio[61].

61 Los autores reconocen y agradecen el trabajo de Beatriz Herranz, LLORENTE & CUENCA, como editora y comprobadora de datos de este ensayo.

PORTUGAL

Agravamento da conjuntura económica agita situaçao política em Portugal

Carlos Matos
Socio de IMAGO - LLORENTE & CUENCA

Luís Pimenta
Consultor de IMAGO - LLORENTE & CUENCA

A conjuntura económica portuguesa continua dominada pela intervenção externa e pelo agravamento dos indicadores macroeconómicos, à semelhança do que está acontecer em vários países da União Europeia. À instabilidade económica junta-se agora a agitação política, com largos sectores da sociedade portuguesa a manifestarem a sua insatisfação com o Governo de coligação de centro-direita, liderado por Pedro Passos Coelho.

Portugal encontra-se sob resgate financeiro externo desde Maio de 2011, num montante total de 78 mil milhões de euros, sendo alvo de avaliações trimestrais por parte da troika de credores, constituída pela Comissão Europeia, BCE e FMI. O pedido de ajuda internacional foi um dos últimos atos do governo de José Sócrates (PS) antes de se demitir e provocar eleições, que deram origem ao atual executivo de coligação entre o Partido Social Democrata (centro direita) e Partido Popular (direita), tendo Pedro Passos Coelho como Primeiro-Ministro.

Apesar da degradação que se vive atualmente no contexto económico, a reestruturação da dívida, ou mesmo um *haircut*,

são, para já, cenários fora de causa. No entanto, todas as metas de consolidação orçamental foram revistas: o objetivo para o défice público deste ano passou para 5,5% do PIB, o que compara com a meta de 4,5% definida em Setembro de 2012 e com os 3% projetados no início do programa. Para 2014, aponta-se agora para um défice de 4%, contra os 2,5% exigidos desde Setembro de 2012 até agora e os 2,3% do programa inicial.

Este cenário mais favorável —Portugal ganhou mais tempo para cumprir as exigências da troika— só foi possível no contexto de uma manifesta impossibilidade de responder aos prazos inicialmente traçados pelo programa de austeridade.

O facto político mais marcante reside agora nos erros sucessivos de previsão cometidos pelo Governo português e pelas autoridades internacionais que constituem a troika, o que está a provocar agitação social e institucional. Na realidade, a contração da economia portuguesa está agora estimada em 2,3%, quando há um trimestre se previa que fosse de 1%. Esta previsão é ainda pior do que os 1,9% que a Comissão Europeia, um dos membros da troika, tinha apresentado há apenas três semanas atrás. Para 2014, continua agendado o crescimento, mas agora já de apenas 0,6%, contra 1,2% esperados anteriormente.

O agravamento da conjuntura europeia, onde o cenário macro se revela igualmente adverso, nomeadamente em parceiros comerciais como Espanha e França, teve um natural efeito de contágio na economia portuguesa. Porém, as novas previsões oficiais do Ministério da Finanças, demonstram de forma clara que não serão apenas as exportações (crescimento de 0,8% em 2013, contra os 3,6% antes previstos) a contribuir para a contração da economia portuguesa. De acordo com os dados oficiais, o consumo privado deverá cair 3,5% em 2013 (a anterior previsão era de 2,2%). O investimento, por seu lado, mantém uma queda de 7,6%, contra a descida inicialmente prevista de 4,2%.

A nova previsão de desemprego ficou agora estabelecida nos 19%, valor que deverá ser atingido no final deste ano.

Cenários para 2013: instabilidade política e eleições autárquicas

Esta revisão negativa das previsões macro para Portugal, a par dos sucessivos erros de previsão, quer da troika, quer do governo português, estão a provocar uma subida da agitação política.

Por outro lado, o Orçamento de Estado 2013 está a ser avaliado pelo Tribunal Constitucional (TC), a pedido do Presidente da República, a que se seguiram requerimentos de fiscalização sucessiva oriundos de um grupo de deputados do Partido Socialista, de um conjunto de deputados do Bloco de Esquerda, Partido Comunista e Partido Ecologista Os Verdes, bem como do Provedor de Justiça. Caso o Tribunal reprove as normas do Orçamento de Estado, este será mais do que um facto de Finanças Públicas, podendo ter consequências políticas quanto à continuidade do Governo.

De acordo com o que vários especialistas têm afirmado à comunicação social, a medida que deverá ser chumbada, por ser a que mais dúvidas legais levanta, é a taxa extraordinária de solidariedade (um imposto adicional em sede de IRS). Se esta for a única medida a ser chumbada (porque existem outras sob análise), ficarão a faltar cerca de 425 milhões de euros ao que está planeado para a execução orçamental, o que poderá levar a novas medidas de austeridade. Atendendo ao contexto socio-económico e à fadiga fiscal já verificada, estas poderão ter consequências políticas e sociais imprevisíveis. Os juízes do TC não têm prazo para se pronunciarem, mas é esperada uma decisão para depois da Páscoa.

As últimas notícias falam de um cenário mais negro para o Governo: o Tribunal poderá considerar inconstitucionais mais medidas, num total de 1000 milhões de euros, o que provocará a inviabilidade do Orçamento de Estado em larga escala. A consequência política desta decisão será, inevitavelmente, a queda do Governo ou a demissão do Ministro das Finanças.

Cresce a opinião —ainda longe de reunir consensos— de que o Presidente da República deverá intervir, formando um Governo de iniciativa presidencial —integrando uma grande coligação com os atuais partidos de Governo, mais o Partido Socialista—, uma solução que permitiria substituir o governo sem os custos sociais, políticos e económicos de novas eleições. Em Portugal, o Presidente da República não detém poderes executivos, mas pode, ao abrigo da Constituição, dissolver o Parlamento e destituir o Governo. A última vez que isso aconteceu foi em 2004, quando Jorge Sampaio destituiu Pedro Santana Lopes, no meio de grande agitação política e lutas de poder dentro do próprio Governo. Santana Lopes havia substituído Durão Barroso, que abandonou o cargo de Primeiro-Ministro uns meses antes para assumir a presidência da Comissão Europeia.

A quase totalidade dos líderes de opinião —comentadores, empresários e políticos— critica agora de forma aberta a atuação do Governo e a persistência da política de austeridade. Reputados economistas começam a escrever explicitamente sobre um novo default português e ainda sobre a reestruturação ou perdão parcial (*haircut*) da dívida.

Este é o ano em que se realizam as eleições locais (autárquicas), marcadas para Outubro, mas a agenda política e mediática está longe de lhes prestar a atenção habitual, face às novas previsões macro e à recorrentes dificuldades do Executivo na execução orçamental.

Troika em Portugal: reforma do Estado e estímulos ao investimento

A entrada da troika em Portugal foi acompanhada de um programa de medidas de reforma do Estado, no sentido de cortar drasticamente a despesa. O sector público foi especialmente afetado com cortes salariais, ao mesmo tempo que os objetivos de défice implicaram aumentos drásticos de impostos, não só sobre rendimentos como sobre o consumo, de que é exemplo o IVA, cuja taxa máxima de 23% se tornou mais universal, nomeadamente para bens e serviços que se encontravam nas taxas média e reduzida.

Neste momento, encontra-se em cima da mesa um corte da despesa do Estado de 4 mil milhões de euros, imposto pelos credores da troika, uma meta que o Governo português conseguiu prolongar no tempo, mantendo-se, mesmo assim, para o exercício de 2013, uma necessidade de corte de 800 milhões.

O estrangulamento económico obrigou a acelerar uma agenda de medidas de crescimento e é nesse sentido que se aguarda, com alguma expectativa, a proposta de reforma do IRC — o imposto que incide sobre o lucro das empresas. Esta alteração é vista como crucial para estimular a competitividade e atrair investimentos, mas terá de ser balanceada com as necessidades fiscais do Estado português para cumprir os défices orçamentais. A proposta preliminar —e ainda não oficial— aponta para que as empresas que realizem investimentos em 2013 possam abater estas despesas à sua coleta de IRC, até um máximo de 70%. Portugal é, dentro da Europa a 27, o país com a terceira taxa de IRC mais elevada, situando-se nos 31,5%.

As empresas exportadoras têm registado uma boa performance neste primeiros anos de intervenção da troika, fruto do dinamismo com novos parceiros comerciais, nomeadamente a

China. Juntamente com a quebra do consumo interno, este facto acabou por ter reflexos muito positivos na Balança Comercial portuguesa: 2012 foi o primeiro ano desde 1943 que a economia vendeu mais ao exterior do que aquilo que comprou. O Banco de Portugal, espera que o saldo entre compras e vendas de mercados e serviços ao exterior permita financiar a economia portuguesa em 2,5% já em 2013.

No gráfico seguinte, pode consultar-te a evolução da Balança Comercial durante o período imediatamente anterior e durante a intervenção financeira internacional em Portugal:

BALANÇA COMERCIAL

Euro-Milhares

Tempo	Exportação	Importação	Saldo
	Total	Total	Total
2010	(R) 54.972.498	(R) 67.497.424	(R) -12.524.926
2011	(R) 62.231.956	(R) 68.740.198	(R) -6.508.243
2012	64.624.574	64.514.015	110.559

Fonte de Dados: BP-Estatísticas de Balança de Pagamentos (BOP)
Fonte: PORDATA
Última actualizaçao a 21-02-2013

BALANÇA COMERCIAL: SALDO EM % DO PIB

Rácio-%

Saldo em % PIB
(R)-7,2
Pre -3,8
Pre 0,1

Fonte de Dados: BP-Estatísticas de Balança de Pagamentos (BOP)
INE-BP- Contas Nacionais Anuais (Base 2006)
Fonte: PORDATA
Última actualizaçao a 21-02-2013

Quanto aos países para os quais Portugal mais exportou, Espanha continua a ser o maior parceiro comercial de Portugal. A grande novidade em 2012 deu-se com a entrada da China para o *top ten*, destronando o Brasil.

EPÍLOGO

A narrativa da reputação

Paulo Nassar
Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e Professor Doutor e Livre-Docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)

Vamos historiar aqui o tema da reputação, tão bem trabalhado neste livro. Primeiro, afirmando que reputação é memória. E a memória como a experimentamos em cada instante de nossas vidas é algo permanentemente escapável, fluída, mas sempre presente e capaz de renascer a qualquer instante. São atributos que valem também para a memória social acerca daquilo que um grupo social vivenciou. Sabiamente, os gregos tentaram entender e explicar essa fluidez e permanência da memória humana pelas águas de dois rios mitológicos, o rio Mnemosyne e o rio Lete. Para eles, beber as águas do Mnemosyne significava lembrar, na perspectiva do eternizar. Consolidar o que foi vivido, mergulhar em uma boa eternidade, como um prêmio sagrado. Por outro lado, para os gregos, beber as águas do Lete significava esquecer, liquidar. Mergulhar na pior morte, para eles, a do esquecimento.

Na atualidade, a megaprodução de informação é uma das fontes que alimentam o rio do esquecimento e da reificação do saber. Lembro também que tornar invisíveis —ou apagar— por meio de narrativas pensadas estrategicamente aqueles que em nosso mundo são despossuídos do poder das palavras, muitas vezes, também dos poderes político, tecnológico e econômico, é uma outra forma de alimentar os rios Lete da atualidade. Cons-

tatamos que dialeticamente boas e más memórias escoam nos leitos mitológicos e presentes do Lete e do Mnemosyne, boas ou más reputações se deletam ou se afirmam em nossos exercícios simbólicos, que têm como um de seus objetivos o de transformar empreendimentos, organizações, pessoas e produtos —e as experiências que se relacionam a elas—, em identidades, imagens, marcas e narrativas, vistas como ficções do real. A palavra ficção é aqui colocada para destacar que a narrativa é sempre um exercício de mediação, da expressão de um ponto de vista do narrador e daqueles para quem trabalha, contesta ou defende.

Esse comunicador —que no seu envolvimento com o tema da memoria/reputação— se diferencia do historiador, do administrador, do acionista, do financeiro, dentre outras profissões e habilidades, por esgrimir e acreditar na sua especialidade de narrar. A narrativa é o lugar de fala onde o comunicador se afirma, vive, se dignifica e afirma a sua reputação e das organizações para as quais trabalha. Narramos, marcamos, criamos inúmeros lugares e contextos de memória (reputação) para contando com a força das palavras não sermos esquecidos. A riqueza do presente, e isso precisa ser eternizado na memória, é que imagem e reputação se fundem hoje num único atributo graças a essa caudalosa versão contemporânea dos rios mitológicos gregos que é a Internet.

A sociedade está se tornando uma vasta ágora e, com isso, as narrativas se transformam em instantes no tempo do fluir das vidas.

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 dieciséis 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, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional ha llevado a la Firma a ocupar en 2013 el puesto 51 del *Ranking* de compañías de comunicación más importantes del mundo, elaborado cada año por la publicación *The Holmes Report*.

En 2013, fue nombrada Mejor Consultoría de Comunicación Financiera del Mundo en los *Global SABRE Awards* y Mejor Consultoría de Comunicación de América Latina y Europa en los *International Business Awards*. Ha recibido, además, un premio ANDA como Mejor Consultoría de Comunicación del Perú y ha sido reconocida como Mejor Consultoría de Comunicación del Año en México por la Revista Merca 2.0.

Organización

Dirección corporativa

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Reputación e Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.comIberia

Iberia

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castillero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 915637722

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra - Portugal
Tel: + 351 21 923 97 00

Dirección América Latina

Alejandro Romero
Socio y Director General para América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO para la Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, #94-44. Torre B — Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO para la Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7
San Isidro, Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com
Bosque de Radiatas, 22 – PH7
Col. Bosques las Lomas. Cuajimalpa de Morelos. C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6, Oficina 6ª. Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

Catherine Buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B,
piso 11. Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
Director Ejecutivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com
Rua da Assembleia, 10 — sala 1801
Rio de Janeiro — RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Cristiane Santos
Consultora Senior
csantos@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - Sala 210 - Cerqueira Cesar
São Paulo - SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln - Torre Ejecutiva
Sonora, planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 8096161975

Asia

Beijing

Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 10 8446 6408

Presencia en la Red

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA
www.dmasillorenteycuenca.com

Revista UNO
www.revista-uno.com
www.revista-uno.com.br

Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

Blog Asuntos Públicos
www.blogdeasuntospublicos.com

Blog ERES
www.comunicareneres.com

Blog RSE
www.comunicacionyrse.com

Blog Comunicación online
www.llyconline.com

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
http://twitter.com/llorenteycuenca
@llorenteycuenca

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

YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

Slide*share*
www.slide*share*.net/llorenteycuenca

Este libro se escribió durante
el 2013 y se terminó de editar, en Madrid, el 20 de diciembre de 2013,
año Internacional de la Cooperación en la Esfera del Agua
y año de la Serpiente según el Horóscopo chino.

"Una mala reputación es una carga ligera de
levantar, pesada de llevar y difícil de descargar"

Hesíodo