

2015 n.º 20

USO

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



**LA SOCIEDAD
DEL CAMBIO:**

20 tendencias en desarrollo

DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente. Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.



UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, junio 2015

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM



FELICITACIÓN DE

S.M. EL REY

A **LLORENTE & CUENCA**



Que una compañía de servicios profesionales como LLORENTE & CUENCA celebre el vigésimo aniversario de su constitución, merece, además de una expresa felicitación a quienes la fundaron, a sus socios y empleados, una reflexión de aplicación general.

Las empresas que han resistido las fuertes tensiones de estos últimos años, expandiéndose y creando empleo son aquellas que en sus productos y servicios han sabido añadir valor para sus clientes y generar confianza en sus ámbitos de interés.

Las políticas de innovación, desarrollo e investigación, por una parte, y la diversificación de mercados, por otra, han permitido que la empresa española, en general, haya podido soportar los embates de la crisis con una particular solidez.

Para las compañías españolas, los ámbitos ibérico y latinoamericano son grandes espacios de internacionalización. Nos unen con Portugal y el resto de países de Iberoamérica estrechos lazos y vinculaciones de muy distinto orden que permiten un desarrollo empresarial acorde con las culturas de aquellos mercados en los que se consiguen grandes simbiosis y sinergias.

Así lo ha entendido con acierto LLORENTE & CUENCA. Y así reconocemos su espíritu emprendedor con motivo de una fecha tan significativa en el devenir de una compañía tan joven y a la vez tan experimentada.

Con estas palabras de felicitación y aliento, me uno a la satisfacción por su vigésimo aniversario expresando a todos sus directivos y empleados mis mejores deseos para su presente y su futuro, para que redunde así en el desarrollo económico de las sociedades a las que sirve.

Felipe VI



Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial de los textos
e imágenes contenidos en este libro
sin la autorización expresa de
Desarrollando Ideas.

SUMARIO

2015 N° 20

6

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

10

**LA SOCIEDAD
DEL CAMBIO:
20 tendencias en desarrollo**

13

LATINOAMÉRICA ANTE
LA **encrucijada**

17

LA **DEMOCRACIA**
COMO **paradigma definitivo**

19

LA HORA DE LA **CÁMARA**
DE **Comercio** DE **España**

23

LOS **DESAFÍOS** A LA
democracia argentina

27

UN **COMPROMISO** MÁS ALLÁ
DEL NEGOCIO: LOS **empresarios**
COMO AGENTES DE **cambio social**

29

LA **PREGUNTA** DEL *trillón*

32

A REDE, **PARAÍSO** E SELVA:
É *possível* REGULÁ-LA?

37

UN NUEVO **COMPROMISO**
CON EL *lector*

41

LA **TECNOLOGÍA**
AL SERVICIO DE LA *comunidad*

43

PAPEL DO **FORO IBEROAMERICA**
NAS RELAÇÕES *intercontinentais*

45

BIENESTAR:
debate SIN *prejuicios*

47

INNOVACIÓN, ¿NUEVA FILOSOFÍA
PARA *liderar empresas*?

51

TESELAS DE UN GRAN
mosaico universal

55

AMÉRICAS SEM *fronteiras*

57

AL **RESCATE** DE LA
CLASE MEDIA *empobrecida*

60

EMPRESAS Y **CORRUPCIÓN**
EN *Latinoamérica*

63

¿CÓMO DEFINIR **LAS REGLAS**
PARA ESTE *nuevo universo*?

66

LA **PATRIA** DE LA *Lengua*

69

ECONOMÍA **COLABORATIVA:**
LA REVOLUCIÓN DEL *consumo mundial*

74

LLORENTE & CUENCA

Rebeca Grynspan



Economista y ex Vicepresidenta de Costa Rica, fue elegida por unanimidad **Secretaria General Iberoamericana**, iniciando su mandato el 1 de abril de 2014. Previamente, fue secretaria general adjunta de las Naciones Unidas y administradora asociada del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Desde 2006 al 2010 fue subsecretaria general de la ONU y directora regional de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del PNUD. Con anterioridad, fue directora de la Sede Subregional en México de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Rebeca Grynspan también fue vicepresidenta de Costa Rica (1994-1998) y Ministra de Economía de su país. [Costa Rica]

Eduardo Duhalde



Ha ocupado todos los cargos públicos electivos de su país: concejal (1973) e intendente de su ciudad natal, Lomas de Zamora (1974-76; 1983-87); diputado nacional (1987-89), vicepresidente de la Nación (1989-91); gobernador de la Provincia de Buenos Aires (1991-95; 1995-99) y **presidente de la República Argentina (2002-03)**. Entre los años 2003-2005 fue presidente de la Comisión de Representantes Permanentes de MERCOSUR. Es, desde 2005, **presidente honorario de la ONG Movimiento Productivo Argentino**. Docente en las facultades de Derecho y Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y autor de varias obras reconocidas, ha recibido diferentes condecoraciones nacionales e internacionales por sus aportes al desarrollo del Estado. [Argentina]

José Luis Bonet



Presidente del Grupo Freixenet y **presidente de la Cámara de Comercio de España** desde noviembre 2014, es doctor en Derecho por la Universidad de Barcelona, donde también fue docente hasta 2012. Es presidente de varios consejos de organismos y administraciones como el Consejo de Administración de Fira Internacional de Barcelona, de la AMRE (Asociación de Marcas Renombradas Españolas) o de la Fundación Foro de Marcas Renombradas, y es miembro de diversos Consejos y Juntas Directivas tales como el Patronato de la Fundación EADA, el Patronato del "Institut d'Estudis Nordamericans" o la Junta Directiva de CEAL. [España]

José Octavio Bordón



Actualmente es el **director del Centro de Asuntos Globales de la Universidad Nacional de Cuyo**, chairman del Consejo Asesor Internacional del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), miembro del Consejo Directivo del CARI (Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales). Ha sido profesor titular de Sociología Política en Universidades Argentinas, profesor invitado en Georgetown University and fellow del Woodrow Wilson Center (ambos en Washington DC). Ha sido diputado y senador nacional, gobernador de la Provincia de Mendoza, ministro de Educación de la Provincia de Buenos Aires, candidato a la Presidencia de la Nación y embajador argentino ante el Gobierno de los EE. UU. [Argentina]

Tatyana Orozco



Es economista de la Universidad de los Andes, con especialización en mercadeo de la Universidad del Norte, y realizó estudios de maestría en *Development Management* en el *London School of Economics*. Tatyana empezó su carrera profesional como investigadora económica en Fundesarrollo y fue coordinadora del programa de Economía de la Universidad del Norte. Fue directora ejecutiva de Probarranquilla y, posteriormente, se desempeñó como viceministra de Turismo y de allí pasó a liderar el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, al que llegó como directora en octubre de 2013. Desde agosto del 2014, Tatyana es la **directora del Departamento para la Prosperidad Social**. [Colombia]

QUIÉNES *SON*

LOS *colaboradores*

Verónica Zavala



Es **directora general de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID**. Hasta junio del 2013, Verónica fue gerente general del Departamento de Países del Grupo Andino. Anteriormente, fue gerente sectorial para el Sector Público y la Unidad de Gobierno de América Latina y el Caribe del Banco Mundial. Del 2008 al 2010 fue directora ejecutiva de Colombia y Perú en la Junta de Directores Ejecutivos del BID y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Además, durante su carrera de servicio público en el Perú ha ejercido cargos como ministra de Transportes y Telecomunicaciones (2006-2008) o coordinadora del Grupo de Trabajo Presidencial para mejorar la Modernización del Sector Público (2006-2008). [Perú]

Alessandro Molon



É advogado e professor de Direito na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), além de bacharel e mestre em História pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Já lecionou nas redes pública e privada de ensino. Atualmente, cumpre seu segundo mandato como **deputado federal** (PT-RJ), tendo se destacado pela liderança na aprovação do Marco Civil da Internet. Antes, exerceu dois mandatos como deputado estadual na Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (Alerj), onde presidiu a Comissão de Direitos Humanos. [Brasil]

David Jiménez



Es **director de El Mundo** desde mayo de 2015, periódico en el que trabaja desde hace 20 años y en el que ha ocupado desde 1999 la corresponsalía en Asia. Sus artículos y reportajes han sido publicados en *The Guardian*, *Corriere della Sera*, *The Sunday Times*, *Toronto Star* y la revista *Esquire*, entre otros. En el último año, ha formado parte de la beca Nieman de la Universidad de Harvard, el programa para periodistas profesionales más prestigioso del mundo. David es autor de obras como *Hijos del monzón*, *El lugar más feliz del mundo* o *El Botones de Kabul*. [España]

Daniel Korn



Es **director de Asuntos Corporativos de Microsoft Latinoamérica**, encargado de los asuntos gubernamentales de Microsoft en 46 países de la región. Recibió su B.M. (violín) del Juilliard School, B.A. *magna cum laude* de Yale College, J.D. de la Facultad de Derecho de la Universidad de Virginia, y Título de Abogado de la Universidad de Buenos Aires. Empezó su carrera en Microsoft en el Grupo Global de Políticas de Propiedad Intelectual. Es coautor del reciente artículo "Facilitando *The Cloud*: La Regulación de la Protección de Datos como Motor de la Competitividad Nacional en América Latina", publicado por el *Inter-American Law Review*. [USA]

Roberto Teixeira



Economista. Criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), onde ocupou o cargo de presidente até 1979. Em 1980, assumiu a presidência da Brasilpar e lá permaneceu até 1996. É **fundador do CEBRI** - Centro Brasileiro de Relações Internacionais e conselheiro do Grupo de Acompanhamento da Conjuntura Internacional da USP (Universidade São Paulo). Hoje preside o Conselho de Administração da BRIX Energia e Futuros S.A. e a Câmara de Arbitragem da Bolsa de Valores de São Paulo. É também **membro do Conselho de Empresários da América Latina** (CEAL) e participa ativamente do Foro Iberoamerica. [Brasil]



Benigno Pendás

Es catedrático de Ciencia Política y letrado de las Cortes. Actualmente **director del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales** y Consejero Nato de Estado, es miembro de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Acaba de ser galardonado con el Premio Internacional de Ensayo Jovellanos por su libro *Democracias inquietas*. [España]



Mary Teahan

Es **directora académica de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés**. Autoridad sobre cómo lo digital está cambiando radicalmente la manera de hacer marketing, Teahan supervisó la incorporación de la Orientación Digital en la Maestría a su cargo. También es experta nacional e internacional en los temas éticos de marketing y la privacidad. Autora de artículos, capítulos y libros sobre su especialidad, Teahan ha sido nombrada al salón de fama *Golden Brain* en reconocimiento de su trayectoria en la comunicación y la publicidad en la Argentina. [Argentina]



Miguel Zugaza

Se licenció en Historia del Arte por la Universidad Complutense de Madrid en 1987. Su actividad profesional se inicia en 1986 con la dirección de la empresa de servicios culturales Ikeder, puesto que ocupa hasta 1994, año de su incorporación a la Subdirección General del Museo Reina Sofía, donde permanece hasta 1996. Desde 1996 hasta 2002 ostentó el cargo de director del Museo de Bellas Artes de Bilbao. En 2002 fue nombrado **director del Museo Nacional del Prado**, cargo que desempeña en la actualidad. [España]



Ingo Plöger

Acionista e membro do Conselho da Companhia Melhoramentos. Ingo Plöger é também presidente da IP Desenvolvimento Empresarial e Institucional, uma companhia dedicada à promoção de investimentos e ao desenvolvimento empresarial e institucional. **Presidente internacional do Conselho Empresarial da América Latina (CEAL)**, ele já comandou a presidência do CEAL Brazilian Chapter e foi durante quatro anos o presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, assim como presidente da Aliança das Câmaras da Alemanha no Mercosul. Plöger é ainda conselheiro em temas de investimento estrangeiro direto para o governo brasileiro e comendador da Ordem do Rio Branco. [Brasil]



Belén Barreiro

Es creadora y **directora de MyWord**, una firma dedicada a la investigación avanzada, social y de mercado. **Ha sido presidenta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)** y dirige también el Laboratorio de Ideas de la Fundación Alternativas. Doctora en Ciencia Política, Sociología y Antropología Social por la Universidad Autónoma de Madrid; tiene un Master en Ciencias Sociales por el Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones. Desde hace más de 20 años es asesora en el ámbito de la opinión pública y fue profesora de universidad. En septiembre de 2011, fue seleccionada por la revista Tiempo entre las 100 mujeres españolas más influyentes del siglo XXI. [España]



Guillermo Jorge

Es **socio de Governance Latam**, una firma de abogados y de consultoría especializada en governance, risk and compliance. La firma es activamente consultada por organizaciones internacionales y compañías multinacionales que operan en América Latina. Guillermo es Global Adjunt Professor de la New York University e **investigador principal del Centro de Estudios Anticorrupción de la Universidad de San Andrés**. Guillermo es abogado por la Universidad de Buenos Aires y Masters in Law por Harvard Law School. Ha sido visiting fellow de Stanford University en 2001 y 2009 y ha publicado extensamente en las áreas de su especialidad. [Argentina]



Cristina Manzano

Directora de esglobal (www.esglobal.org, antigua Foreign Policy en español), publicación digital de referencia en temas globales. Colabora asimismo con otros medios, nacionales e internacionales, y tiene un blog en la edición española de El Huffington Post. Cristina participa habitualmente como ponente en eventos y debates sobre temas internacionales, especialmente asuntos relacionados con la política exterior española y de la Unión Europea, la comunicación política y la filantropía. Ha sido subdirectora de FRIDE y durante 10 años, directora general de Reporter. Es licenciada en Periodismo, por la Universidad Complutense de Madrid y tiene estudios de postgrado en la Universidad de Maryland, gracias a una beca Fulbright. [España]



Manuel Francisco Reina

Escritor y crítico literario colabora en prensa con diversos medios como ABC, o Babelia de El País. Ha publicado poemarios como *Las Liturgias del Caos*, o *La Paternidad de Darth Vader* Galardonado con diversos premios como el Ciudad de Irún, o Aljabibe de Poesía. Coordinó el disco No os olvidamos, en homenaje a las víctimas del 11M. Es autor de las novelas *La Coartada de Antínoo*, o *Los Amores oscuros* sobre Federico García Lorca, Premio Internacional de novela Histórica Ciudad de Zaragoza, con aprobación del Congreso de los Diputados, por unanimidad, de la recuperación del legado de Ramírez de Lucas que esta obra sacó a la luz. [España]



Alejandro Romero

Socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA. Desde 1998 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y ahora Miami. Alejandro, experto en comunicación financiera ha liderado los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la Región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. Alejandro colabora además en el desarrollo académico de la región siendo profesor de la Universidad Panamericana en México, y la Universidad de Lima, en Perú. [México]



Luisa García

Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, Luisa es **socia y CEO para la Región Andina de LLORENTE & CUENCA**, Presidenta de la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú y la "chapter chair" del capítulo peruano de la Young Presidents' Organization (YPO). Además, pertenece al Consejo Consultivo de Ayuda en Acción, y a los comités asesores de Enseña Perú y de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en Perú. Luisa fue elegida como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes de América Latina por la publicación Latin Business Chronicle en 2013 y, también, ha sido reconocida como Ejecutiva del Año en América Latina, Ejecutiva del Año en Servicios Corporativos y Mujer del Año, en la categoría de Comunicación, en los Stevie Awards for Women in Business. [Perú]

***LA SOCIEDAD
DEL CAMBIO:
20 tendencias en desarrollo***





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

La comunicación es reflejo de lo que ocurre en la sociedad y a través de su análisis se pueden extraer las tendencias económicas, políticas y sociales que dibujan nuestra historia contemporánea.

En este entorno versátil y complejo, surgen nuevas formas de comunicar y de relacionarse y, con ellas, nuevas tendencias y liderazgos que guían el desarrollo de las sociedades. Las empresas, las instituciones y los gobiernos enfrentan hoy nuevas responsabilidades comunicativas ante una sociedad en constante mutación y, cada vez más, exigente.

El rastro más profundo y valioso que ha dejado tras de sí la Gran Recesión es la fiscalización creciente por parte de los dueños de las compañías, de sus accionistas, de sus inversores y de sus stakeholders, en general, ante las prácticas directivas de empresas e instituciones que tradicionalmente habían permanecido al margen de dicho escrutinio tan exigente.

De igual modo, el ciudadano se ha convertido en un protagonista fundamental en el devenir de los acontecimientos de nuestros días ya que ha dejado de ser un sujeto pasivo para encarnar una posición de consumidor exigente, votante crítico, o, sencillamente, de ciudadano con capacidad para cuestionar aquellos hechos que acontecen a su alrededor.

Su altavoz ya no es solo la palabra impresa: las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación le facilitan acercarse a multitud de herramientas que aceleran y multiplican este proceso.

En esta coyuntura, la transparencia ya no se presenta como una opción sino, como una obligación.

El entorno operativo actual de las empresas, las instituciones financieras y de las organizaciones públicas se caracteriza por la necesidad de éstas de restañar o reforzar, según el caso, su confianza, su credibilidad y, en definitiva, su reputación entre sus grupos de interés.

“ *El ciudadano se ha convertido en un protagonista fundamental en el devenir de los acontecimientos de nuestros días* ”

Para ello, la innovación y la inteligencia corporativa deben formar parte, de igual modo, del ADN de su gestión directiva.

El carácter cambiante de la situación actual se manifiesta, además, en el fenómeno de la globalización y en cambios sociales como la movilidad, el aprendizaje masivo en línea y abierto, la rotación en el trabajo, el turismo y las nuevas conexiones interculturales que todos estos fenómenos acrean.

Hoy, las fronteras han dejado de ser geográficas y la internacionalización surge como una alternativa más que atractiva a la madurez de las economías desarrolladas.

Esta tendencia global ha traído consigo el cambio de los ejes mundiales de poder, tradicionalmente basados en factores geoestratégicos de un mundo bipolar.

En este sentido, América Latina se presenta al mundo como uno de los nuevos centros globales de crecimiento económico y social y de poder en posición de progresiva equidistancia ante el resurgir de las potencias asiáticas y el envejecimiento del continente europeo.

Son tiempos para la gestión inteligente de la comunicación y la influencia y, en definitiva, de la gestión de los liderazgos corporativos, políticos y sociales.

Todas estas tendencias que definirán el futuro por venir, y que ya perfilo en mi libro recién publicado *El octavo sentido*, están recogidas en este número UNO 20, tan especial para nosotros por coincidir con el 20 aniversario de la Firma, en el que hemos querido reflexionar sobre todas aquellas preocupaciones, oportunidades y retos que definen a la sociedad del siglo XXI.



la calidad
de la educación
es fundamental

LATINOAMÉRICA ANTE LA **encrucijada**



Rebeca Grynspan

Secretaria General Iberoamericana / Costa Rica

La historia reciente de América Latina en materia económica y social es alentadora. La reactivación del crecimiento, la recuperación de la estabilidad macroeconómica, los éxitos en la lucha contra la pobreza y un desarrollo más equitativo y justo han sido significativos.

Un marco internacional favorable, dado los altos precios de las materias primas y los alimentos, combinado con una mejor institucionalidad macroeconómica y una política social activa, permitieron logros importantes en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, reduciendo a la mitad la tasa de incidencia de la pobreza, ampliando las oportunidades de empleo decente y una mayor incorporación de las mujeres al mercado laboral.

El desempeño económico y social de Latinoamérica desde el año 2000 es la prueba de que se puede aspirar, de manera simultánea, a mayor crecimiento económico y a mayor equidad, que no son objetivos irreconciliables, siempre que exista la voluntad política y el liderazgo necesarios.

Sin embargo, en tiempos recientes, la economía internacional y, especialmente, la demanda de materias primas y alimentos de Asia, ha perdido dinamismo, lo que junto con la baja en los precios

“ *El desempeño económico y social de Latinoamérica desde el año 2000 es la prueba de que se puede aspirar, de manera simultánea, a mayor crecimiento económico y a mayor equidad* ”

del petróleo, ha impactado negativamente en muchas de las economías de la región, especialmente, de Sudamérica. Esto plantea un panorama mucho más complejo para los próximos años, donde habrá que plantearse cuáles son los nuevos motores de un crecimiento más dinámico, al mismo tiempo que se deberá compatibilizar este menor crecimiento con las muy altas expectativas y demandas de la población,

en cuanto a empleo y la calidad de los servicios, y evitar la reversión de los logros obtenidos en la década anterior en los indicadores de pobreza e inequidad. De hecho ya desde el 2012 se observa un aumento en el número de personas por debajo de la línea de pobreza y un estancamiento en la disminución de los índices de inequidad, lo que debe preocuparnos de manera especial.

Volvamos, por un momento, a los logros obtenidos estos años:

En años recientes, la política de desarrollo social, especialmente aquella orientada a romper la transmisión intergeneracional de la pobreza, ganó en relevancia.

Entre 2000 y 2012, la inversión per cápita en este rubro creció casi al 7% anual. Si lo medimos en

relación al PIB, el gasto social destinado a salud, educación, seguridad y previsión social o vivienda, aumentó del 14.5% al 18.4%. En educación básica, la tasa de matriculación primaria alcanzó el 94% en 2014, mientras que la de secundaria aumentó del 60.5% al 73% durante 2000 y 2014.

La educación terciaria tuvo una expansión fenomenal reflejada en el hecho de que el 70% de los jóvenes universitarios son la primera generación en su familia en llegar a este nivel de educación.

Estas son sólo algunas cifras que están detrás del cambio en el mapa social en nuestra región, con 60 millones menos de pobres y 82 millones de latinoamericanos que pasaron a formar parte de las clases medias. En países como Argentina, El Salvador, México, Nicaragua y República Dominicana, dicha redistribución fue responsable de más de la mitad del descenso de la pobreza.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, entre el 25% y el 28% de la población sigue estando en condición de pobreza y, aunque esta cifra está muy por debajo del 40% de los años 90s, sigue siendo excesivamente alta para el nivel de ingresos de la región. Así mismo, el 37% de la población, si bien ha salido de la pobreza, sigue estando en condiciones muy elevadas de vulnerabilidad, por lo que no podemos decir que pertenece a la clase media. La mayoría de ellos no tiene protección social alguna y enfrentan el riesgo constante de volver a caer en la pobreza.

No hay duda que este momento de deterioro en las condiciones externas y de desaceleración económica nos encuentra con mayores fortalezas que en el pasado para enfrentarlo, pero también es cierto que nos “pilla” con la tarea inconclusa tanto en el ámbito social como en el productivo.

“ *La calidad de la educación es fundamental, no solo para la economía, sino para combatir la inequidad y evitar la transmisión intergeneracional de la desigualdad* ”

La productividad de las economías latinoamericanas se ha quedado rezagada con respecto a los países asiáticos, así como la inversión en ciencia y tecnología y en infraestructura. La articulación de las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor y en el esfuerzo exportador demanda una nueva generación de políticas productivas, que apuesten por el emprendimiento, por el talento y la innovación, y añadan más valor a todo lo que se produce, sea del sector primario, servicios o industrial. Sólo así podremos entrar con paso firme a la economía del conocimiento. Para ello, la calidad de la educación es fundamental, no solo para la economía, sino para combatir la inequidad y evitar la transmisión intergeneracional de la desigualdad.

No debemos olvidar que Latinoamérica sigue siendo una de las regiones más desiguales del mundo. Y estas desigualdades no son solo en la distribución del ingreso, sino también entre grupos que sufren discriminación o marginación, tal y como se manifiesta en la brecha de género, la brecha rural urbana y de la población afrodescendiente e indígena.

Será, pues, determinante la dirección que se elija en la encrucijada en la que hoy estamos.



Desde la Secretaría General Iberoamericana centramos nuestro trabajo en construir sobre lo logrado tras diez años de intensa cooperación iberoamericana y en desarrollar el mandato recibido de los países; impulsar la cultura, la innovación, la educación y la cohesión social como ejes vertebradores de lo iberoamericano y trabajar en lo que nos une, no en lo que nos separa, haciendo una apuesta decidida por los jóvenes, su formación, movilidad y mayor capacitación y la cultura común –un verdadero activo y valor de lo iberoamericano y un factor fundamental de un desarrollo humano más incluyente y sustentable–.

Impulsaremos una ambiciosa Alianza para la Movilidad Académica en Iberoamérica para estudiantes, profesores e investigadores que promuevan el intercambio y el aprendizaje mutuo, así como la igualdad de oportunidades a través de la experiencia educativa que se obtiene cuando se estudia fuera de las propias fronteras. Necesitaremos, para ello, de la participación de actores públicos y privados en torno a este ambicioso proyecto.

Impulsaremos, también, proyectos culturales y de cultura digital, así como la creación de un Canal Iberoamericano de Televisión que abra una verdadera ventana al mundo iberoamericano a la que se asomen todas nuestras sociedades.

Creemos firmemente en el aporte que podremos hacer desde una Secretaría General Iberoamericana renovada, dinámica y volcada hacia el futuro, donde trabajemos con la comunidad de países iberoamericanos en torno al futuro que queremos construir juntos y produciendo resultados concretos para nuestros ciudadanos.



LA **DEMOCRACIA** COMO **paradigma definitivo**



Eduardo Duhalde

Ex presidente de la República Argentina y presidente honorario de la ONG
Movimiento Productivo Argentino / Argentina

América Latina ha cumplido – años más años menos, según los países– doscientos años de vida independiente. De esos dos siglos, como mínimo 180 años los vivió bajo el influjo del poder militar. Mi país, la Argentina, nació a la vida propia a comienzos del siglo XIX de la mano de los militares, pues la independencia se alcanzó, como en toda América Latina, con guerra. La presencia insoslayable de las fuerzas armadas en la construcción del poder ha sido una característica de nuestra vida política, sin olvidar que el país padeció en menos de 50 años, en el siglo pasado, seis golpes militares: 1930, 1943, 1955, 1962, 1966 y, finalmente, el más cruento, el más salvaje, en 1976.

Cada uno de esos golpes de Estado constituyó una clara involución. En lo económico y social significaron retrocesos evidentes para el nivel de vida de los trabajadores, de los pequeños y medianos empresarios y del pueblo, en general. Esos asaltos al poder no se limitaban a los gobiernos. Se dirigían también contra los otros poderes del Estado. Se cerraba el Congreso. Se intervenía la Justicia. Se violaban los derechos humanos, se coartaban las libertades públicas y se cercenaban los derechos civiles. Cada golpe militar significaba para la Argentina comenzar nuevamente a recuperar las instituciones y hacerlas funcionar, cuando se volvía a conquistar el ejercicio democrático. Significaba

“ *Cada golpe militar significaba para la Argentina comenzar nuevamente a recuperar las instituciones y hacerlas funcionar*

desempolvar las bancas legislativas y los juzgados. Cada involución retrasó el desarrollo económico, el bienestar popular y, claramente, el fortalecimiento de las instituciones republicanas.

En los años ochenta ese proceso vivió el comienzo de su fin. Argentina viviría el gran cambio estructural desde su origen como nación independiente: el fin del factor militar como determinante en la construcción de poder republicano. Hoy las fuerzas armadas son instituciones profesionales, disciplinadas al poder civil. El retorno a la democracia en 1983 abrió el camino hacia la consolidación institucional, entre otras razones por el papel jugado por las dos grandes fuerzas políticas modernas de la Argentina: el radicalismo y el peronismo.

Este proceso de democratización que se dio en toda la región latinoamericana coincide, también, con una formidable y acelerada transformación a nivel mundial, con influencias indudables del fenómeno de la globalización económica que también trajo aparejada la desaparición de las hipótesis de conflicto que durante un siglo y medio sustentaron la razón de ser de las fuerzas armadas nacionales.

La alegría de la restauración democrática en toda América Latina no debiera hacer olvidar el hecho de que nuestras jóvenes democracias siguen en

construcción: parecen consolidadas cuando nos focalizamos en la formalidad institucional, pero se manifiestan débiles cuando analizamos las carencias que todavía existen en materia de justicia social, de bienestar popular y de desarrollo económico; no debemos nunca olvidar que nuestra región es la zona del mundo en donde la desigualdad económico-social se expresa de la manera más brutal. Y hoy aparece una nueva amenaza continental, el verdadero gran desafío que debe asumir América en su conjunto: la lucha contra el crimen organizado, este fenómeno que –de manera creciente– se siente en la sociedad y en las instituciones del Estado.

Por otro lado, la región enfrenta en esta época otro singular reto en cuanto a su ordenamiento jurídico-político. Consolidadas las democracias en todos sus países, es tiempo de pensar en su perfeccionamiento y en el afianzamiento de sus instituciones. La independencia de los poderes de



“ *La recuperación democrática latinoamericana es un proceso que ha llegado para quedarse* ”

la república, por ejemplo, es aún un anhelo más que una realidad. El presente argentino es un caso claro de la intromisión de un gobierno en el Poder Judicial. En otros casos, el Poder Judicial pretende asumir funciones propias de los otros poderes. Y, finalmente, hay que pensar en la atenuación de los hiperpresidencialismos que han llevado a debilitar organismos necesarios para contrapesar el poder. Tal es el caso de los partidos políticos como espacios imprescindibles para la promoción del debate y los acuerdos programáticos, en orden a garantizar gobernabilidad a los gobiernos.

En suma: la recuperación democrática latinoamericana es un proceso que ha llegado para quedarse. El debate en torno del fortalecimiento institucional ha comenzado y los pueblos maduran a la luz de los actos eleccionarios que se celebran con regularidad. Políticos, gobernantes, empresarios, organizaciones sindicales, jueces y medios de comunicación van aprendiendo la dura lección del pasado. Los intentos golpistas pierden progresivamente terreno en una sociedad que vive aún infinitos problemas económicos y sociales pero que tiene un porvenir pleno de posibilidades en el futuro inmediato. Es preciso levantar la vista y aprender de los buenos ejemplos; en Europa, los brutales totalitarismos sufridos durante el siglo XX fueron superados gracias a sólidos consensos democráticos; al decir de la Canciller alemana Angela Merkel, “de las ruinas humeantes de las dos guerras surgieron las nuevas democracias en donde no hay lugar para los autoritarismos”.

América Latina será, en este siglo, sin dudas, protagonista destacada en el proceso global que vivimos.

LA HORA DE LA **CÁMARA** DE **Comercio** DE **España**



José Luis Bonet

Presidente de la Cámara de Comercio de España / España

El Plan de estabilización de 1959, la inmediata reactivación y el subsiguiente desarrollo de los 60 del siglo pasado, constituyeron, de hecho, una primera transición socioeconómica –que no política– para España. Supuso la superación del subdesarrollo y el inicio de un proceso de apertura y modernización que empezó a dejar atrás la autarquía dirigista de la larga primera etapa del régimen dictatorial del General Franco. Así pues, España inició su camino hacia un modelo de economía social de mercado que aspiraba a ser como las naciones avanzadas del mundo. En el origen de ese proceso –aparte de las graves dificultades en materia de pagos al exterior– se encuentra la aparición de una nueva generación que quería pasar página de la desastrosa guerra civil y de las penurias de la autarquía.

Pero, cuando España da el salto cuantitativo y cualitativo que la homologa con los países más avanzados del mundo es durante el reinado del Rey Juan Carlos I, en el que se dan una serie de hitos trascendentales, como son la propia transición a la democracia, la descentralización autonómica, la entrada en la OTAN, la integración a la CEE, la incorporación a la Eurozona y, en suma, la participación internacional activa. Más allá de insuficiencias y defectos –que los hay y graves– España cuenta hoy con una democracia plena, un estado de derecho, una economía social de mercado desarrollada y con un grado de apertura interna-

“ *A la Cámara
le corresponde la defensa
institucional del sistema
y de la empresa en él*

cional sólido, un alto grado de descentralización administrativa y política, y un estado del bienestar que ha resistido –pese a los recortes– una crisis económica de extrema dureza.

La crisis económica más importante que ha sufrido el sistema capitalista mundial –después de la que se inició en 1929– en España se hizo patente a finales del 2008 cuando se pinchó la enorme burbuja inmobiliaria que se había formado y había contribuido a un desmedido endeudamiento de los agentes económicos privados que, año tras año, tenía su contrapartida en déficits de la balanza por cuenta corriente insoportables. La crisis provocó de manera grave el cierre de empresas y destrucción de empleo, al tiempo que se manifestaban tensiones sociales y territoriales de forma creciente.

Pero lo cierto es que el gobierno de Mariano Rajoy evitó el rescate completo de la economía española que se le reclamaba en el verano de 2012, limitándose a solicitar un rescate parcial del sistema financiero. El proceso de consolidación fiscal, la devaluación interna que se produjo a partir de la reforma laboral –y que el pueblo español asumió con importantes dosis de solidaridad familiar–, la ayuda del BCE a nuestro sistema bancario y el buen comportamiento del sector exterior, permitió a España dar la vuelta a la situación. En 2013 se superó la recesión y en 2014 se inició la



“*La internacionalización y la competitividad empresariales son objetivos irrenunciables*”

recuperación económica que en 2015 se está fortaleciendo y se está viendo propiciada, además, por ventajas externas, como la bajada del precio del petróleo, o la posición más razonable del euro frente al dólar.

Pero, en todo caso, la crisis sirvió para poner en evidencia el modelo de crecimiento de la economía española que se apalancaba en el “ladrillo especulativo” y el “pelotazo” a corto plazo, ninguneando a la economía productiva. Tras ello se encontraba una crisis social de valores donde se marginaba la cultura del esfuerzo con visión y ambición a largo plazo, cierta auto-exigencia, afán de liderazgo y amplitud de miras internacionales en el ámbito de la economía productiva con énfasis en la calidad, la innovación y la marca.

Con sentido de país, unos cuantos empresarios líderes en nuestros sectores situados en esta línea estratégica de defensa de la economía productiva, con innovación, marca y proyección internacional decidimos en 1999 crear en Barcelona, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, con intención de dar visibilidad social al modelo que defendíamos y procurando además un cierto ejercicio de cooperación público-privada. La iniciativa se ha consolidado plenamente. En la misma línea se ha situado la ley 4/2014 de 1 de abril básica de las Cámaras de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España que, inscribiéndose en un nuevo regeneracionismo, pretende refundar el sistema cameral español y sustituye al anterior Consejo Superior de Cámaras por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de España (Cámara de Comercio de España). Esta ley fue votada favorablemente por todos los grupos parlamentarios e introduce una novedosa configuración de la Cámara de Comercio de España por

cuanto en ella se aglutinan los actores principales de la economía española, las grandes empresas, las cámaras de mayor entidad, representantes de organizaciones empresariales, autónomos y cámaras españolas en el exterior y representantes de los ministerios competentes, en un ejercicio de cooperación público-privada evidente.

La Cámara de Comercio de España y, en su conjunto, el sistema cameral español, se caracterizan por el principio de capilaridad en todo el territorio español, por la obligatoriedad de adscripción, por el principio de potencia de articulación de la red cameral española en el exterior y por el principio de utilidad dado que las contribuciones empresariales necesarias para su financiación tienen carácter voluntario.

La Cámara de Comercio de España se plantea fundamentalmente 3 grandes retos u objetivos entre las funciones que la ley le atribuye.

LA DEFENSA INSTITUCIONAL DEL SISTEMA Y DE LA EMPRESA COMO PIEZA CLAVE DEL MISMO

Como señalaba anteriormente, España –sin olvidar problemas, insuficiencias y necesidades de mejora innegables– tiene hoy una posición de privilegio en el mundo y el sistema institucional y socioeconómico que la soporta, no tiene, hoy por hoy, alternativa seria. Es por ello que este sistema –consagrado en la Constitución de 1978– debe defenderse en beneficio del bienestar de los españoles. Y es cierto que la pieza clave de este sistema es la empresa, de cuyo buen éxito y de su responsabilidad social depende el bienestar de todos los españoles.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

España, ha llegado con retraso a la internacionalización, que no es sino la adaptación a la globalización que es el marco real de actividad existente tanto en el mundo social como en el propiamente empresarial. Sin embargo, afortunadamente, en los últimos 30 años se ha constituido una cierta plataforma internacional de empresas españolas con posición significativa en el mundo y la crisis ha decidido a muchas Pymes a internacionalizarse. Necesitan toda la ayuda posible. Y esa labor de soporte y ayuda deberá potenciarse mediante la coordinación y la estrecha alianza de todas las organizaciones y administraciones competentes, en el servicio exterior.

LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Estrechamente relacionado con el objetivo anterior está la competitividad empresarial, pues es claro que la competitividad es condición para la internacionalización y esta, a su vez, contribuye a la competitividad. Es cierto que la competitividad se concreta fundamentalmente en la relación calidad-precio de los productos, pero se refiere asimismo a otros aspectos empresariales relevantes como son: la mejora de la dimensión de las empresas, la mejora del capital humano, es decir la formación del personal, la mejora del capital tecnológico, es decir la I+D+i –especial interés tiene lograr el proceso de digitalización de las empresas–, la mejora del capital comercial, que se concreta en los activos intangibles, –y muy en particular–, la marca y las redes comerciales que hoy día, llegan al mundo virtual incluso y la mejora de la política económica general y de las políticas económicas que afectan al desempeño empresarial, en tanto que órgano consultivo del gobierno.



Es mucho el recorrido y el sistema cameral está dispuesto a coordinarse y aliarse con organizaciones empresariales, sindicales y administraciones competentes para procurar servir a las empresas españolas y, por tanto, a trabajar por el bienestar de los españoles.

LOS **DESAFÍOS** A LA *democracia argentina*



José Octavio Bordón

Director del Centro de Asuntos Globales de la Universidad Nacional de Cuyo
y ex embajador argentino en los EE. UU. / Argentina

En un trabajo de casi tres años de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se tituló “Nuestra Democracia”, decíamos en su Introducción: *“el desarrollo democrático de América Latina continúa mientras sus dilemas e interrogantes se transforman. Cada vez inquieta menos el pasado a nuestra democracia. Cada vez interesa más el futuro”*. Ya la pregunta no es: ¿qué hacer para evitar el regreso al autoritarismo?; el nuevo interrogante es: ¿qué hacer para resolver los déficit y asegurar una mayor calidad de la democracia?; ¿cómo organizar un apoyo creciente de la sociedad que dé poder y sustentabilidad a la democracia en la Región?

En ese trabajo, coordinado académicamente por Dante Caputo y José Antonio Ocampo, en el que fui parte de la coordinación política, sostenía Heraldo Muñoz, actual canciller de Chile: *“pese a los avances en la pos-transición democrática, se observa frustración ciudadana ante la desigualdad en la distribución de la riqueza y en el ejercicio del poder, ante la débil participación popular en los asuntos públicos, la corrupción pública y privada, la inseguridad ciudadana y la debilidad estatal, entre otros aspectos”*. Coincidíamos en la necesidad de expandir la ciudadanía y fortalecer la institucionalidad en todos los campos, como un fundamento necesario para disminuir las des-

“ *Coincidimos en la necesidad de expandir la ciudadanía y fortalecer la institucionalidad en todos los campos*

igualdades e incrementar la confianza. Convencidos de que la democracia será sostenible en la medida en que: a su legitimidad de origen se le sumen la legitimidad de ejercicio y de fines.

En el marco de este Proyecto, entre el 2008 y el 2010, organizamos múltiples diálogos con protagonistas políticos, académicos, económicos y sociales en 18 países de Latinoamérica y el Caribe. Simultáneamente, al encontrar regularidades y similitudes, aprendimos la dificultad de convertir a las mismas en una teoría dogmática que oculte las singularidades de los distintos procesos históricos y las realidades actuales de cada comunidad nacional. Como diría el pensador social Manuel Castells: *“lo que no hay en mi trayectoria intelectual es una teoría; he cambiado de teoría cien veces y seguiré cambiando... para mí no es un dogma... yo hablo de teoría usable... la temática que he intentado siempre mantener es la temática del poder”*.

Es posible, con estos reparos intelectuales y la experiencia práctica, pensar que las ideas centrales de “Nuestra Democracia” en América Latina, son de valor heurístico para analizar la transición actual en la Argentina: entre el gobierno que preside Cristina Fernández Kirchner y quien la suceda a partir del 10 de Diciembre del 2015. Tras doce años del Proceso Político que comienza con la

Presidencia de Néstor Kirchner y la profunda crisis 2001-2002, existe un importante desafío para la sociedad argentina. Los ciudadanos y los principales protagonistas de este proceso político electoral deberían asumirlo en plenitud.

Un aspecto estructural y otro de coyuntura desafían al país en los campos institucional y cultural y se influyen e interpelan mutuamente. Es casi una constante que la Argentina muestra, por sus riquezas naturales y condiciones de su población, una extraordinaria capacidad para recuperarse en poco tiempo de las crisis socioeconómicas y políticas que recurrentemente padece; pero, justamente, la otra cara de esta moneda es la dificultad que muestra para mantener procesos sustentables de crecimiento económico, equidad social y fortalecimiento institucional. Esto ha implicado que las coyunturas favorables han sido aprovechadas insuficientemente y los contextos negativos han generado fracturas graves en la sociedad y en su estructura productiva e institucional. Una de las consecuencias es que la “Sociedad de Clase Media” que la Argentina parece siempre cercana a alcanzar, se ha convertido en un horizonte que se aleja justo cuando lo percibe al alcance de la mano.

La coyuntura electoral, al menos en este Otoño Austral, pronostica un importante equilibrio entre distintas alternativas políticas y la posibilidad de que, por primera vez, se ponga en práctica el mecanismo de segunda vuelta que prevé la Constitución Nacional reformada en 1994. El debilitamiento de las formas tradicionales de los Partidos Políticos y una creciente falta de confianza de los ciudadanos en el funcionamiento de sus instituciones hace aún más complejo el escenario.

“ *En la Argentina se confunden Ideas con Proyectos, a éstos con Políticas Públicas y a sentimientos compartidos con Políticas de Estado* ”

Por otra parte, el contexto internacional parece menos favorable que en algunos momentos del presente siglo. Problemas estructurales de la economía argentina reaparecen y el dinamismo social de los primeros años de los Gobiernos de los Kirchner se ha agotado. La calidad institucional retrocede y la polarización política vuelve a crecer en detrimento del debate democrático y los consensos patrióticos.

Un problema no menor es que, habitualmente, en la Argentina se confunden *Ideas con Proyectos*, a éstos con *Políticas Públicas* y a sentimientos compartidos con *Políticas de Estado*; todos necesarios pero que sólo fructifican si se entiende que cada uno de ellos debe ser el sustento del otro. No hay Consensos Políticos sustentables si no se desarrollan las ideas con análisis profundos y sistemáticos de la realidad, con una clara comprensión de las oportunidades y riesgos que se presentan, aprovechando aquéllas y superando estos. Íntimamente ligada a esta actitud existe una visión desaprensiva de la realidad global que nos rodea; analizarla y comprenderla no garantiza el éxito en las políticas públicas pero su desconocimiento pavimenta el camino al fracaso.

En este marco crece una demanda ciudadana de Debates y Diálogos que, comprometidos con las realidades y necesidades presentes, propongan una visión y un camino de mediano y largo plazo sustentables. Esto implica, en la coyuntura política actual, imaginar el próximo período como un Gobierno de Coalición. Esta experiencia no ha sido habitual en la tradición política argentina: hay que construirla, aunque no existan suficientes antecedentes.



Por suerte, no estamos frente a un desierto de liderazgos, éstos existen en distintos ámbitos de la Sociedad Argentina y, si logran hacer sinergia, pueden permitir superar el negativo sino de avanzar y retroceder, de subir y caer dramáticamente. Se trata de escucharse y mirarse con sinceridad, respeto y sentido constructivo, de disentir democráticamente y consensuar responsablemente.

Las formas institucionales, los tiempos, los temas y los compromisos parlamentarios de las eventuales coaliciones deberán ser definidos en los próximos meses. El desafío es compartir en temas como Educación, Energía, Transparencia, Justicia o Salud, algunos consensos sustanciales. Debemos evitar los “falsos consensos” de ponerse simplemente de acuerdo, por ejemplo, en que la educación debe ser para todos y debe ser de calidad. Para llegar a consensos sustanciales hay que acordar: qué cambios hay que hacer para lograrlo, cuál es el costo presupuestario y cómo se financia, cuáles son las resistencias a superar a través de la negociación y persuasión colectiva y cuáles son los espacios del poder y cómo se construyen.

Se puede afirmar que la cultura política y ciudadana argentina no cuentan con suficientes antecedentes al respecto. Sin embargo, de eso se trata la POLÍTICA: de aunar voluntades para cambiar, para construir un poder democrático que permita superar nuevos y viejos desafíos. Debemos habilitar, con una mirada de largo plazo, una sustentabilidad para el crecimiento económico con equidad social en una democracia plena de ciudadanos.



UN **COMPROMISO** MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO:

LOS **empresarios** COMO AGENTES DE **cambio social**



Tatyana Orozco

Directora del Departamento para la Prosperidad Social / Colombia

Colombia vive tiempos de cambios favorables. Varios años consecutivos de crecimiento económico sostenido han incentivado las dinámicas empresariales locales y la inversión extranjera.

Las empresas –como agentes sociales– responden a este panorama positivo y han asumido un rol fundamental en las metas de crecimiento social, y particularmente en la tarea de reducir la pobreza. Como generadoras de valor, las compañías cada vez son más proactivas en trabajar con el sector público para lograr resultados que impacten en el desarrollo social, a la vez que dinamizan la economía y sus propios negocios.

Asimismo, como agentes técnicos, ofrecen su *know how* para generar capacidades y para ofrecer soluciones sostenibles en los procesos sociales, económicos y ambientales en territorios y comunidades vulnerables.

Desde el Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación –liderado por el Departamento para la Prosperidad Social– sabemos que la labor de la empresa privada es clave en el esfuerzo por optimizar los resultados de la política social colombiana. Las metas que como Gobierno nos fijamos para el año 2020 nos impulsan a trabajar, desde todos los frentes, para que alcanzado ese término el 51% de los colombianos hagan

“ *La labor de la empresa privada es clave en el esfuerzo por optimizar los resultados de la política social colombiana* ”

parte de una clase media robusta y sólida.

En el sector de la Inclusión Social y la Reconciliación el trabajo articulado se desarrolla por medio de estrategias como las *Alianzas por lo Social*: una

estrategia que busca enfrentar los retos de inclusión social promoviendo un esquema de trabajo conjunto al sector privado, donde se articulen las fortalezas de ambos sectores promoviendo una inversión social pertinente y sostenible.

Hoy están vigentes cerca de 50 *Alianzas por lo social*, y seguimos trabajando para fortalecer ese número. Sin duda, los beneficios de la inversión estratégica de recursos para la superación de la pobreza son inconmensurables para la sociedad colombiana, al tiempo que registran un beneficio para el sector privado.

¿De qué tipo de beneficios estamos hablando? Desde el DPS consideramos que, sólo al generar ciclos virtuosos, podemos hablar de una verdadera reducción de la pobreza y de la creación de oportunidades de largo alcance para que un ciudadano, en situación de vulnerabilidad, alcance un mejor nivel de vida.

El trabajo articulado permite que por medio de la inversión en educación y seguridad alimentaria y nutrición, se fortalezca el capital humano

“Mapa Social permite hacer “inteligencia de negocios sociales”

necesario y valioso para dinamizar las cifras de empleabilidad en el país. Posteriormente, esos mismos ciudadanos en los que las empresas invierten, fortalecen su capacidad de consumo de productos y servicios.

De esta manera, se busca generar un círculo sostenible y una verdadera movilidad social que impacta a varias generaciones con atributos como la inclusión laboral, la generación de ingresos y el dinamismo económico desde los núcleos familiares.

Entre tantas posibilidades de aporte y gestión social en nuestro país, un tema primordial para los empresarios a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su labor de responsabilidad social o de compromiso comunitario es contar con información confiable y de autoridad sobre aquellos proyectos en curso y zonas en las que pueden participar, acordes con sus áreas de operación o con sus objetivos de negocio.

Para atender a esta necesidad el Departamento para la Prosperidad Social desarrolló una plataforma de georreferenciación de proyectos sociales denominada *Mapa Social*, que permite hacer “inteligencia de negocios sociales” de tal manera que el sector privado intervenga en proyectos de una manera más eficiente y pertinente.

La herramienta se diseñó como un escenario amigable que permite acceder a los indicadores de los territorios donde se va a implementar el proyecto, así como una vitrina para exponer los avances y resultados de las iniciativas. De esta manera, los empresarios expanden sus conocimientos más allá de su negocio y pueden enfocar sus inversiones sociales en la superación de las verdaderas causas generadoras de pobreza, exclusión y desigualdad.

Los resultados de la plataforma son contundentes. *Mapa Social* ha identificado más de 10.000 proyectos y cuenta con más de 50 casos de éxito de trabajo integral con organizaciones privadas.

Como líderes de la oferta social del Estado estamos convencidos en que la participación del sector privado en el ámbito público resulta estratégica para el logro de los objetivos –no solo de Gobierno– sino de las metas que tenemos como colombianos.

En el DPS sentimos que las organizaciones privadas son nuestros aliados para llegar a ese gran objetivo colectivo: construir un país equitativo, con una clase media robusta y sin población en situación de pobreza.



LA **PREGUNTA** DEL **trillón**



Verónica Zavala

Directora general de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad
en el Desarrollo del BID / Perú

2015 es un año importante para el desarrollo a nivel mundial. Los parcos lo comparan con el 2000, en que se aprobaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio que vencen justamente este año. Otros lo comparan con 1945 en que se creó toda esta galaxia de organismos y conferencias llenos de siglas. El hecho es que este septiembre se aprobarán los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030 que son más ambiciosos que los Objetivos del Milenio –pues incluyen no solo derrotar la pobreza sino alcanzar igualdad y dignidad así como objetivos sobre sostenibilidad ambiental–. Antes de eso, en julio, se aprobará un nuevo Marco para el Financiamiento al Desarrollo y en diciembre en París se esperan compromisos concretos en materia de Cambio Climático en la COP21.

UNCTAD, una de las agencias de la ONU, ha venido calculando cuánto cuestan estos objetivos. Al ponerle una cifra a estas aspiraciones, por más tentativas que estas sean, salta que estamos ante un cambio de magnitud: el objetivo ya no se financia con billones sino con trillones de dólares anuales –entre US\$ 4 y US\$ 7 trillones–. Como parte del esfuerzo global por cerrar esa brecha se viene dando un trabajo de identificar, entender, documentar y socializar experiencias que estén funcionando. Para cerrar esa brecha de financiamiento del desarrollo hay tres fuentes principales: la ayuda

“ *Se trata de hacer realidad oportunidades de inversión en proyectos que tienen como fin mejorar la calidad de vida de la gente* ”

externa (desde agencias bilaterales hasta el Banco Mundial o el BID), los recursos internos de los países y la movilización de recursos del sector privado. En el caso de América Latina, y Perú no es una excepción, la ayuda externa tiene una participación reducida porque se tra-

ta de una región de ingresos medios. La atención debe estar, entonces, en las otras dos fuentes.

En el caso de los recursos internos, un primer elemento importante para América Latina es que hay un espacio sustantivo para mejorar la recaudación tributaria pues recaudamos en promedio 15% del PIB, cifra muy baja para nuestro nivel actual de ingresos. Además de la recaudación, es importante trabajar en la mejora del gasto. Aquí un ejemplo interesante es el pago de impuestos con obras en Perú o la posibilidad de que el contribuyente elija, para una fracción del impuesto, a qué municipio rural de menores ingresos van sus impuestos, como manera de premiar a los gobiernos más eficientes, transparentes o innovadores como ocurre en Japón. Otro elemento en los recursos internos tiene que ver con mejorar y profundizar los mercados de capitales –un caso auspicioso es la bolsa de valores en el marco de la Alianza del Pacífico– y también hace parte de esto la lucha contra el lavado de dinero y otras modalidades de flujos ilícitos de capitales.



“*Entre las experiencias interesantes están los “bonos de impacto social” en que los gobiernos pagan contra resultados que permiten alcanzar ciertos impactos, por ejemplo ahorros futuros*

Tal vez donde más significativo es el potencial para acortar la brecha de financiamiento es en materia de movilización de recursos privados. Visto de manera agregada, hoy en el mundo hay muchísimo ahorro y del otro lado de la ecuación hay necesidades de inversión cuantiosas; pero que aun así son mucho menores que los ahorros. Para avanzar hacia el desarrollo, y aquí da lo mismo si hablamos de un país o del conjunto de objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, el foco no puede estar solo en la capacidad de los gobiernos para recaudar sino que es necesario tener una nueva aproximación con el sector privado.

Se trata de hacer realidad oportunidades de inversión en proyectos que tienen como fin mejorar la calidad de vida de la gente. Para atraer dicha inversión es necesario contar con los mecanismos e incentivos legales adecuados. En Perú hemos visto, por ejemplo, interesantes casos de Alianzas Público-Privadas (APP) en que un inversionista privado toma un conjunto de riesgos a cambio de la expectativa futura de una utilidad que justifique ese riesgo. El inversionista típicamente es un operador con experiencia en el negocio y adecuadas espaldas financieras para tomar los riesgos y gestionar adecuadamente dicha infraestructura y ello permite liberar recursos del estado para que se dediquen a otros fines o a garantizar más y nuevos proyectos. Hoy el reto es cómo ampliar las espaldas financieras de operadores privados para atender más proyectos y no solo de infraestructura. Dicho de otro modo: ¿cómo vinculamos nuevos grupos de actores (inversionistas, ahorristas o pensionistas, locales o globales) con las necesidades de financiamiento de los países en vías de desarrollo?

Entre las experiencias interesantes están los “bonos de impacto social” en que los gobiernos pagan contra resultados que permiten alcanzar ciertos impactos, por ejemplo ahorros futuros. Es el caso del financiamiento de salud preventiva a través de prestadores privados que permite futuros ahorros en enfermedades caras y típicas de las nuevas clases medias como la diabetes. Esto viene ocurriendo en África y lo financia el gobierno con cargo a los recursos de cooperación internacional. Otro ejemplo de bonos de impacto social innovadores es la rehabilitación de jóvenes contra el menor costo futuro de tener reos en cárcel. En el caso de los países desarrollados, como es el caso de los reos, estos bonos de impacto social están permitiendo que en una comunidad haya oportunidades de inversión interesantes en términos de rentabilidad que además aportan al bien social. Un elemento común de estas innovaciones es un trabajo fino y serio de mitigación de riesgos y reglas claras, especialmente en los países en vías de desarrollo. Pensando en la mitigación de riesgos, por ejemplo, en África un fondo decidió partir un proyecto de generación eléctrica de 300 megas en 20 a fin de que hubiera efectos de comparación, mayor identificación con el “proveedor local” y que la infraestructura no se percibiera como un “anti-pático” monopolio. En ese contexto específico, la menor eficiencia en términos de escala se percibió como un costo menor al de mitigar los riesgos políticos locales específicos. Además de ello, otra forma de tender el puente de la mitigación de riesgos es mediante garantías y otros vehículos financieros que solucionen las necesidades y apetitos de riesgo de los inversionistas, los cuales, a su vez, llegan en nuevos esquemas como el “crowdfunding” en sus distintas versiones: desde el financiamiento colectivo hasta el micro-mecenazgo. Este año promete alcanzarnos más experiencias, buenas y malas, para ayudarnos a acelerar el desarrollo. Y eso, ya es ganancia.

A REDE, **PARAÍSO** E SELVA: É **possível** REGULÁ-LA?



Alessandro Molon

Deputado federal (PT-RJ), relator do Marco Civil da Internet e professor de Direito na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro / Brasil

Para uma geração em que a internet é quase como uma segunda pele, difícil imaginar que esta rede que hoje parece infinita começou a operar fora do círculo militar norte-americano interligando apenas quatro instituições. Em janeiro de 1970, a rede computacional ARPANET foi testada para conectar pesquisadores na Universidade da Califórnia em Los Angeles, na Universidade da Califórnia em Santa Bárbara, na Universidade de Utah e no Stanford Research Institute. Deu certo. Em janeiro de 1971, havia 13 computadores na rede. Em abril do ano seguinte, outros dez haviam sido incluídos no círculo. Em janeiro de 1973, a ARPANET contava com 38 computadores ligados ao seu sistema.

Menos de 50 anos depois, a internet deixou de ser um instrumento local para se tornar uma ferramenta que dissipa fronteiras. Não são apenas aparelhos que estão interligados. Vidas são salvas em cirurgias realizadas remotamente, regimes ditatoriais são derrubados por internautas articulados pelas redes sociais, famílias se veem a milhares de quilômetros de distância com o esforço limitado a poucos cliques.

A internet não é mais apenas usada. Ela também é vestida, em aparelhos como o Google Glass

“A regulação não é apenas necessária, mas também possível, como provou o Brasil ao tornar realidade uma legislação pioneira que estabelece os direitos e deveres de internautas e empresas que atuam na rede

e o Apple Watch. Em breve, as informações dos nossos corpos serão registradas para garantir a otimização de recursos. A “Internet das coisas” tem o potencial para mudar o mundo, numa revolução talvez mais profunda que a causada pela própria Internet, afirma Kevin Ashton, especialista do Massachusetts Institute of Technology (MIT) que cunhou o termo.

O crescimento acelerado traz também inquietações e armadilhas. Quando se abriu para o mundo, a internet carregava em seu DNA preceitos como a inovação e a liberdade. Hoje, dados privados são monitorados, registrados e roubados, e a rede neutra é ameaçada por interesses comerciais que muitas vezes desprezam o direito do internauta. Como, então, lidar com os cerca de 50 petabytes (ou 50,000,000,000,000,000 bytes) de dados disponíveis na web, entre fotos, textos, vídeos e afins, de acordo com estimativa de Ashton?

A resposta veio do físico britânico Tim Berners-Lee, criador da World Wide Web, o famoso WWW. A internet como a conhecemos precisa de lei para não ser desvirtuada. A regulação não é apenas necessária, mas também possível, como provou o Brasil ao tornar realidade uma legislação pioneira

que estabelece os direitos e deveres de internautas e empresas que atuam na rede.

O Marco Civil da Internet, sancionado em 23 de abril de 2014, chegou para deixar claras as regras, oferecendo segurança jurídica e pondo fim a abusos aos quais estavam sendo submetidos os usuários da internet no país, muitos sem sequer saber. A lei, considerada por especialistas um exemplo para o mundo, tem três pontos como seus pilares: o respeito à privacidade do internauta, a garantia da liberdade de expressão na rede e a preservação da neutralidade da rede.

O RESPEITO À PRIVACIDADE

Alvo de investigação na Europa, onde atuava, a empresa Phorm encontrou no Brasil um mercado abundante, onde poderia dar prosseguimento às suas operações. Aliou-se a duas empresas telefônicas, também provedoras de conexão à internet, e garantiu, assim, o acesso aos registros de atividades dos clientes: no que clicavam, fotos que visualizavam, vídeos a que assistiam, buscas feitas na rede... Tudo.

Estas informações eram então usadas para marketing direcionado, um mercado que paga caro por informações precisas. Afinal, quanto vale para uma empresa que vende artigos esportivos, por exemplo, saber exatamente que produto oferecer a tal pessoa? Consumidores do provedor de conexão eram vítimas de um flagrante desrespeito à sua privacidade. Os clientes sequer tinham conhecimento de que seus dados eram repassados a terceiros.

A situação pode se agravar. Imagine uma pessoa que, preocupada com sintomas que vem sentindo, procura na internet informações sobre determinada doença. Recorre, então, a um plano de saúde. Mal sabe este internauta que a empresa já tem à disposição seus dados de navegação, pois fez um acordo comercial com o provedor. A seguradora,

então, exige exames que verifiquem a existência da doença pesquisada, antes de estabelecer o preço do plano.

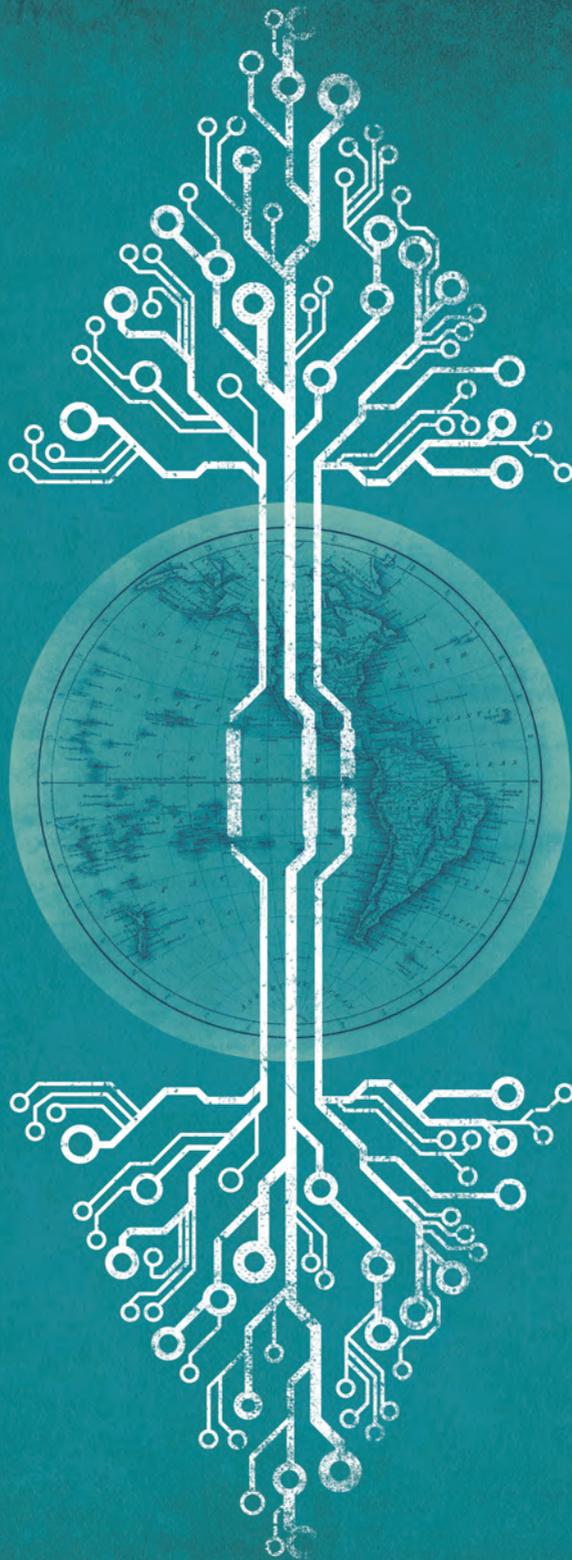
O Marco Civil proíbe este tipo de prática, assegurando o sigilo da navegação do internauta e o direito à inviolabilidade da intimidade e da vida privada. O usuário tem reconhecido em lei o direito a não ter seus dados repassados a outras pessoas sem seu consentimento expresso.

A lei faz, também, uma importante distinção sobre a quais dados podem ter acesso os provedores de conexão —aqueles que nos conectam à internet— e os provedores de aplicações —sites, serviços, blogs e redes sociais—, dando um basta ao acesso indiscriminado. Os provedores de conexão não podem mais registrar e armazenar o que seus clientes fazem enquanto estão conectados. Devem apenas guardar, por um ano e em ambiente protegido, a data e a hora em que determinado IP se ligou e desligou da rede.

Da mesma forma, os provedores de aplicação estão autorizados apenas a guardar as informações de acesso a seus serviços. O Twitter, por exemplo, só pode saber o que um internauta fez dentro da sua rede social. Provedores de conexão e provedores de aplicação não podem compartilhar entre si as informações sobre usuários, a não ser se requisitado por ordem judicial para auxiliar investigações.

A GARANTIA DA LIBERDADE DE EXPRESSÃO

Antes do Marco Civil da Internet, a internet no Brasil vivia num estado de apreensão. Imagine a situação: um internauta, ao ler uma notícia sobre um político num site, deixa registrado um comentário crítico sobre a atuação deste parlamentar. Ao tomar conhecimento das palavras do internauta, o político descontente envia um e-mail ao site exigindo que o comentário seja retirado imediatamente. Caso contrário, processará o site. Temeroso de



“*Aos poucos, nações debruçam-se com mais afinco sobre a necessidade da criação de leis para evitar que os princípios da internet como a conhecemos sejam desfigurados por interesses comerciais ou governamentais*

sofrer um processo judicial, o site retira apressadamente o comentário, que sequer era ofensivo ou calunioso; apenas demonstrava uma crítica à atuação do parlamentar.

Esta espécie de censura privada era aplicada frequentemente, impedindo internautas de se manifestarem livremente. O Marco Civil determina as responsabilidades do caso. Com a lei, fica estabelecido que o provedor de aplicações só pode ser responsabilizado civilmente por conteúdo postado por terceiros se descumprir uma ordem judicial determinando a retirada do comentário em questão. Estes casos poderão ser julgados em Juizados Especiais, para garantir a agilidade necessária na apreciação. Fica garantido, assim, o respeito à palavra e ao contraditório.

Até que a Justiça se pronuncie, o provedor de aplicações tem, portanto, segurança para manter publicado um conteúdo que não julgue ser infringente. O que não quer dizer que o site, blog ou rede social não possa continuar retirando, por conta própria, comentários que considere inapropriados, ofensivos ou desrespeitosos. Se um internauta fizer apologia ao crime ou escrever um comentário racista, o provedor de aplicações não precisa esperar o aval da Justiça para retirar o conteúdo.

A PRESERVAÇÃO DA NEUTRALIDADE DA REDE

Em 2004, estudantes de Harvard decidiram lançar uma rede social que conectasse os alunos de uma das mais prestigiadas instituições de ensino do mundo. O experimento foi gradualmente sendo expandido para outras faculdades do entorno, até ser aberto para estudantes do ensino médio e, eventualmente, para qualquer pessoa no mundo. Hoje, o Facebook é a rede social mais popular do planeta, com 1,4 bilhão de usuários ativos. O modesto empreendimento só se tornou o que é hoje porque encontrou na web a neutralidade da rede, princípio crucial para a manutenção de uma rede livre e aberta à inovação.

A neutralidade da rede determina que os dados que circulam pela internet sejam tratados sem discriminação por conteúdo, origem, destino ou serviço. Ou seja, não importa se acessamos um grande site de notícias ou um blog experimental, os pacotes de dados transmitidos nesta operação devem ser tratados com isonomia. O fluxo democrático permite que pequenos endereços compitam em pé de igualdade com grandes negócios, oferecendo oportunidades de crescimento.

Provedores de conexão, no entanto, queriam mudar este cenário. A ideia era poder oferecer aos provedores de aplicação interessados um acesso mais rápido aos internautas. Um grande portal de notícias, portanto, compraria o acesso privilegiado aos clientes deste provedor, fazendo com que seus pacotes de dados fossem colocados à frente dos demais que esperam na fila. É como se uma empresa alugasse sirenes de emergência para que carros pudessem passar os outros no trânsito. Os beneficiados seriam aqueles que dispõem de mais verba. Ficariam eternamente na fila, carregando a passos lentos na tela do usuário, provedores de aplicações menores, como um blog independente. A quebra da neutralidade neste caso retiraria do usuário qualquer possibilidade de escolha. Seria o fim da livre concorrência. Adeus, inovação.

Outro quadro tenebroso pintado pelos provedores de conexão retrata a internet como um universo fragmentado, ao invés da rede interconectada que temos hoje. A intenção das empresas era cobrar separadamente por cada tipo de serviço acessado, tornando a web uma espécie de TV por assinatura. Sob o falso pretexto de democratizar o acesso, o plano básico ofereceria ao usuário, por uma quantia mais modesta, apenas o acesso a e-mails. Se precisasse fazer uma busca, um valor seria acrescido. Se quisesse acessar redes sociais, teria que incluir no plano. Para ver vídeos, mais uma taxa extra. Para usar os serviços de Voz sobre IP (VoIP), serviço concorrente dos provedores de conexão e empresas de telefonia, custaria um absurdo. A internet como a conhecemos, sem fronteiras, se tornaria um privilégio apenas para os que podem pagar, abrindo a porta para a exclusão digital.

Por contrariar interesses de poderosas empresas, a aprovação da neutralidade da rede foi o ponto do Marco Civil que mais encontrou resistências na Câmara. O embate foi duro, mas jamais poderíamos permitir quaisquer brechas a um princípio tão fundamental.

ENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE, UM GRANDE ALIADO

As conquistas do Marco Civil da Internet foram aclamadas. Aprovamos no Brasil uma das leis mais avançadas do mundo sobre internet, na avaliação de especialistas como Vint Cerf, um dos fundadores da internet, e Berners-Lee, pai da web. Tal conquista contou com um ingrediente fundamental: a participação intensa, em todo o processo, da sociedade civil.

A lei foi um pedido da sociedade, que participou da elaboração do projeto enviando sugestões até pelo Twitter. Durante a tramitação na Câmara, a pressão exercida sobre parlamentares contrários ao texto permitiu que os princípios fossem respeitados e aprimorados. Hoje, o parlamento da Itália replica o processo de elaboração brasileiro na criação de seu próprio Marco Civil, que deve ser proposto à União Europeia. Após a definição do nosso país, os Estados Unidos conseguiram assegurar o respeito à neutralidade da rede, discussão que encontra barreiras cada vez menos intransponíveis ao redor do globo.

Aos poucos, nações debruçam-se com mais afinco sobre a necessidade da criação de leis para evitar que os princípios da internet como a conhecemos sejam desfigurados por interesses comerciais ou governamentais. Seria ingenuidade achar que, numa série de regras, conseguiríamos abarcar a imensidão que é esta grande rede. O Marco Civil, como outras regulações, apresenta pontos balizadores, a partir dos quais podem e devem ser elaboradas legislações mais direcionadas, com a Lei de Proteção de Dados Pessoais.

O Legislativo dificilmente acompanhará a velocidade da internet. Este é um dos desafios. Mas, com ações pontuais e obstinadas, pautadas sempre no diálogo aberto à sociedade e no respeito aos valores que constituem a internet, vamos continuar trabalhando para que a rede seja um espaço livre, democrático, seguro e aberto à inovação.

UN NUEVO **COMPROMISO** CON EL **lector**



David Jiménez

Director de El Mundo / España

Durante demasiado tiempo el periodismo en España se hizo de espaldas al lector. A menudo los periódicos se escribieron pensando en un pequeño círculo que incluía a otros periodistas y los ambientes políticos. Internet, sin embargo, ha supuesto un vuelvo en el orden informativo. El lector, con su capacidad para elegir entre la mayor oferta informativa de la historia, está a un solo clic de abandonar a los medios que le defraudan. Los usuarios, como en otros tantos sectores, han pasado a ser los reyes absolutos. Y son ellos los que nos demandan un nuevo compromiso que nos devuelva a la esencia de nuestro oficio.

El periodismo debe actuar como el guardián de los valores de una sociedad y su sistema democrático, vigilarlo y denunciar los intentos de dañarlo. Para hacerlo debe mantener las distancias con el poder, evitando convertirse en parte del sistema que dice querer vigilar. El Mundo aspira a ofrecer a sus lectores información relevante, útil y de calidad, allí donde se encuentre, en el dispositivo que el usuario elija, las 24 horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año. Un periódico valiente debe estar dispuesto a soportar las presiones de los poderes políticos y económicos, y llegado el caso, asumir el impacto negativo de su compromiso moral con los lectores. La razón es simple: los cimientos de

“ *El periodismo está en mitad de una revolución y debemos estar preparados para adaptarnos rápidamente a los cambios* ”

un medio de comunicación se construyen con credibilidad. Si esta no existe o es débil, el proyecto intelectual termina derrumbándose.

El Mundo cree en la capacidad del periodismo para impactar positivamente en la sociedad y tiene la determinación de salvar los obstáculos que traten de impedirlo. Creemos que estamos en el comienzo de una era dorada del periodismo, donde la tecnología nos ofrece la oportunidad de llegar a más lectores, oyentes o espectadores que nunca. No nos conformamos con ser un periódico impreso o una web. Queremos ser la gran marca del periodismo en español y distribuir lo mejor que puedan dar nuestros periodistas a través de todos los canales y plataformas. Para llegar a más gente, en más sitios.

Un periódico del siglo XXI debe estar abierto a contar las historias en diferentes formatos, innovando en la narrativa, apoyándose en la visualización de datos, las oportunidades que ofrecen los vídeos o los gráficos interactivos. Y se puede hacer manteniendo la esencia del periodismo, el rigor y la calidad. Lo que se nos presenta es la oportunidad de dar aún más a nuestros usuarios, ampliar el debate con ellos y hacerles más partícipes de la sociedad a la que pertenecen.

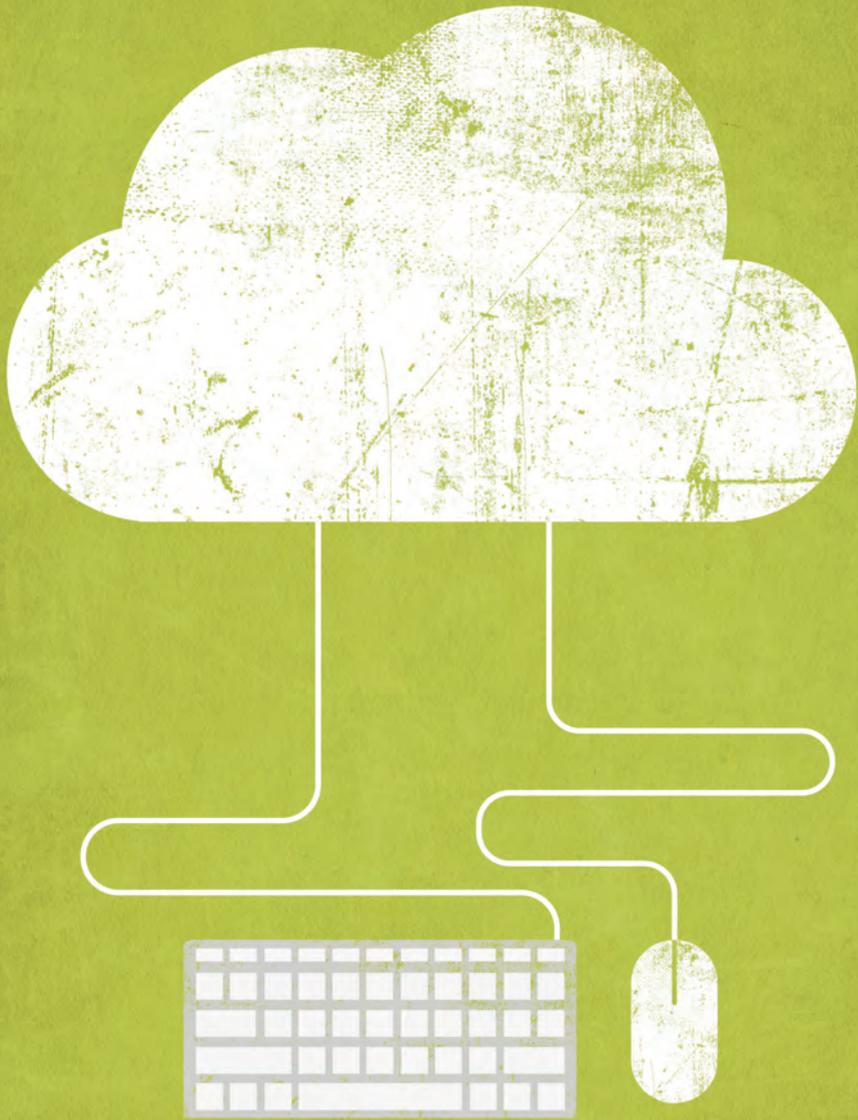


“*La próxima frontera del periodismo que ya se está ensayando es la realidad virtual*”

Nadie sabe qué traerá el futuro, aunque tenemos la certeza de que vivimos una revolución tecnológica que, lejos de ralentizarse, se acelera. La próxima frontera del periodismo que ya se está ensayando es la realidad virtual aplicada al mejor reporterismo: muy pronto podremos situar al lector en un conflicto, un acontecimiento deportivo o una noticia y hacerle sentirse testigo de lo que está pasando desde su ordenador o teléfono móvil. El periodismo está en mitad de una revolución y debemos estar preparados para adaptarnos rápidamente a los cambios. No se trata de reinventar el periodismo, sino las formas de hacerlo llegar a la gente.

La tecnología, además, nos sirve para añadir a nuestra capacidad de informar la de ser útiles en el día a día de la gente, acercando servicios que hagan su vida más fácil. El objetivo es claro: convertir a El Mundo en un medio de comunicación multicanal con capacidad para llegar allí donde haya un lector, oyente o espectador que busque información rigurosa, independiente, original y de calidad. Potenciaremos cada uno de esos canales y seguiremos apostando por uno de los más importantes: nuestra versión impresa, la preferida por miles de personas. Porque se puede abrazar el futuro sin necesidad de borrar el pasado o ignorar el presente. Será el usuario el que decida dónde, cómo y cuándo quiere aprovecharse de las ventajas de estar bien informado.

Durante demasiado tiempo la prensa vio en la revolución digital una amenaza. Ahora empezamos a descubrir que también es una grandísima oportunidad. Pero ningún avance tecnológico podrá cambiar nunca los principios básicos de cualquier proyecto intelectual que se precie. Los periódicos sólo pueden presentarse ante la sociedad con una agenda, y ésta es la de servirla. Ahora que el lector es más rey que nunca, y que su poder de elección es mayor, nuestro compromiso debe estar con él. No podemos tener más agenda que la regeneración democrática, la defensa de las instituciones, el fortalecimiento de un país que ofrezca igual oportunidades para todos sus ciudadanos, la denuncia de los abusos y la vigilancia de un sistema cuya salud nos beneficia a todos. El Mundo siempre estará entre los defensores de esos principios.



LA **TECNOLOGÍA** AL SERVICIO DE LA **comunidad**



Daniel Korn

Director de Asuntos Corporativos de Microsoft Latinoamérica / USA

El cómputo en la nube promueve un nuevo modelo de desarrollo para América Latina porque proporciona a la comunidad el acceso a un nivel de computación que anteriormente sólo estaba disponible para las compañías más grandes y las economías más desarrolladas. El cómputo en la nube constituye la próxima etapa en la democratización de la computación, eliminando la infeliz distinción entre aquellos que podían hacer la gran inversión de capital para adquirir y mantener las últimas tecnologías y aquellos que no podían hacer tal inversión. El cómputo en la nube genera eficiencias económicas que a su vez promueven la equidad, mejorando los estándares de vida de nuestras comunidades, al crear nuevos empleos, reducir costos, dar mayor agilidad, promover la inclusión social, y facilitar la seguridad de los datos en un mundo cada vez más digitalizado.

Los nuevos empleos se generan gracias a que el cómputo en la nube libera el presupuesto de la organización (previamente atado a inversiones en tecnología y su mantenimiento) para invertirlo en nuevos mercados y productos. Según una publicación de la CEPAL, la adopción del cómputo en la nube por las empresas en Brasil puede resultar en la generación de 900.000 nuevos empleos. Asimismo, un estudio del Boston Consulting Group revela que las Pymes que utilizan el cómputo en

“ *El cómputo en la nube genera eficiencias económicas que a su vez promueven la equidad, mejorando los estándares de vida de nuestras comunidades* ”

la nube generan dos veces más puestos de trabajo que sus pares que no lo utilizan.

El ahorro en costos surge porque no se necesitan mayores inversiones de capital en servidores y otros equipos físicos. Al consolidarse la demanda, se logran economías de escala, permitiendo menores costos

por servidor, en conceptos tales como electricidad, operación y mantenimiento, y espacio físico. Con respecto al consumo eléctrico, los ahorros en energía pueden traducirse en una reducción de emisiones de carbono, lo cual es otro resultado positivo para la comunidad. Por ejemplo, el Instituto Mexicano para la Competitividad estima que la migración al cómputo en la nube por el sector de medianas y grandes empresas de México significaría una reducción en tales emisiones equivalente a sacar 90.000 autos de circulación.

Al facilitar el acceso a recursos de computación según la demanda, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a Internet, el cómputo en la nube brinda mayor agilidad a sus usuarios. Por ejemplo, permite a los gobiernos y empresas responder a inesperados picos de demanda que un escenario de servidores internos muchas veces no podría alcanzar. Cuando el terremoto del 2012 en Costa Rica tornó inoperables las comunicaciones tradicionales,

“*Estos grandes beneficios se podrán alcanzar siempre que haya confianza en la tecnología*”

la capacidad del cómputo en la nube permitió responder al repentino aumento en tráfico y fue clave para que la estación de televisión nacional (Teletica) pudiera atender las necesidades de la comunidad en la provisión de actualizaciones de información esencial.

Es igualmente importante el enorme potencial que tiene esta tecnología para aumentar la inclusión social. Por ejemplo, el cómputo en la nube permitió al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) poner a disposición dos veces por año los resultados de exámenes universitarios para el beneficio de los estudiantes, sus familias y profesores, que de otra manera hubiese requerido miles de servidores propios.

El cómputo en la nube también tiene el potencial de mejorar la seguridad de los datos. Muchas pequeñas y medianas empresas no están en condiciones de tener adecuados niveles de seguridad en sus sistemas. De hecho, según su estudio de 70.000 vulneraciones de seguridad en 1.600 empresas, Alert Logic encontró que los sistemas en servidores propios son más susceptibles a accesos no autorizados que las aplicaciones en la nube.



Estos grandes beneficios se podrán alcanzar siempre que haya confianza en la tecnología. Para lograrla, es necesario garantizar el respeto a la privacidad y seguridad de los datos personales, y contar con reglas claras para el manejo de los mismos. En el caso de Microsoft, asumimos el compromiso contractualmente de custodiar los datos personales y estamos a la vanguardia de la implementación de estándares internacionales, como del nuevo estándar internacional ISO 27018 para la privacidad en la nube.

Estamos convencidos que los beneficios de esta nueva tecnología, que tanto pueden servir a nuestra comunidad, no tienen que ser a costa de la privacidad y seguridad de los datos personales.

PAPEL DO **FORO IBEROAMERICA** NAS RELAÇÕES **intercontinentais**



Roberto Teixeira

Fundador do Centro Brasileiro de Relações Internacionais e membro do Conselho Empresarial da América Latina e do Foro Iberoamerica / Brasil

O Foro Iberoamerica, criado no ano 2000, foi resultado do interesse de um grupo de líderes formadores de opinião, empresários, políticos, representantes dos principais grupos de comunicação, e intelectuais decididos a promover a reflexão e o debate sobre os mais importantes desafios que são comuns à América Latina, Portugal e Espanha, a chamada Ibero-América. Sua preocupação central é a preservação da cultura ibero-americana num mundo globalizado.

A Ibero-América é uma região geográfica que compreende os três países da Península Ibérica (Portugal, Espanha e Andorra) e os da América Latina hispanófono e lusófono por afinidade histórica, cultural e linguística.

O termo Ibero-América, formado a partir das palavras Ibéria e América, é utilizado para designar o grupo de países formado por Espanha, Portugal e as nações americanas independentes que foram antigas colônias destes países.

As nações ibero-americanas integram a Comunidade Ibero-Americana de Nações, que anualmente realiza uma conferência em que comparecem os chefes de estado e de governo dos países ibero-americanos.

“*A complementaridade a partir das próprias diferenças talvez seja a grande promessa para o fortalecimento da ideia de um bloco ibero-americano neste século*”

O Presidente Enrique Peña Nieto, na última dessas reuniões em Vera Cruz em dezembro de 2014, explicitou com muita clareza a importância desse conjunto de raízes.

“A Ibero-América é o resultado da nossa história partilhada e reflete nossas raízes, nossos valores e nossa cultura. Os

vínculos profundos que nos unem tornam a Ibero-América um espaço privilegiado para o diálogo e para a cooperação.

Sem dúvida, a região Ibero-Americana tem um modelo de cooperação inovador que se ergueu como exemplo para o mundo. Este modelo, juntamente com os 32 programas, iniciativas e projetos que se desenvolvem nas áreas da cultura, coesão social e do conhecimento, são considerados como experiências pioneiras e referências valiosas por numerosos países e organismos internacionais”.

DESAFIOS DA AMÉRICA LATINA

O que se convencionou abrigar sob o conceito de América Latina ao longo dos tempos mais recentes vem demonstrando que não só por suas origens, como também pelas características de cada um de seus países, temos sensíveis diferenças de comportamento – mesmo na gestão de nossas economias

ou no processo político-institucional. Ainda assim, apesar da diferença de nosso idioma, estamos unidos por valores que compartilhamos e que nos mantêm unidos.

O mesmo se aplica quando falamos da Europa ou Comunidade Europeia, com mais de 25 países, com diferentes línguas e estágios de desenvolvimento econômico. Ainda assim, fala-se costumeiramente em forma generalizada da Europa como se fala de América Latina, como se tivessem comportamentos assemelhados.

Também na comunidade Ibérica são sensíveis as diferenças entre Portugal e Espanha sob os mais diferentes aspectos.

Apesar das diferenças que existem entre nossos países, inclusive dentro da própria América Latina e nossa relação diferenciada com os países ibéricos, ainda assim não tem faltado motivação agregadora entre nossos países.

Podemos observar grande aproximação de natureza cultural, política e econômica. Nos últimos anos, a participação de empresas espanholas, adquirindo ou participando em empresas brasileiras, tem sido marcante, bem como, em menor escala, de corporações lusitanas. Neste contexto, o Brasil vem concentrando suas atenções e investimentos num momento mundial de profundas transformações.

Duas línguas principais (português e espanhol), aliadas a uma multiplicidade de tradições culturais, expressões e pensamentos distintos – e, ao mesmo tempo, complementares – caracterizam um conceito em permanente construção.

A complementaridade a partir das próprias diferenças talvez seja a grande promessa para o fortalecimento da ideia de um bloco ibero-americano neste século. Bloco de proporções gigantescas: 400 milhões de pessoas em extensos 18 milhões

“Desafios comuns, histórias de evolução compartilhadas e perspectivas de desenvolvimento acelerado marcam este momento social ibero-americano”

de km². Muitos aspectos em nossos países, e também sobre o que os separa, tem sido o ponto de partida para qualquer análise.

Desafios comuns, histórias de evolução compartilhadas e perspectivas de desenvolvimento acelerado marcam este momento social ibero-americano. A crise financeira que assolou fortemente os representantes europeus do bloco nos obriga a visualizar a Ibero-América buscando apoio entre seus pares em busca de soluções compartilhadas.

Continuamos trabalhando em uma perspectiva de amadurecimento das ideias por parte dos próprios ibero-americanos e, gradativamente, aprofundando os laços não apenas históricos, mas também sociais, econômicos e políticos entre todos os seus integrantes no mundo, que é cada vez mais complexo e globalizado.

Várias iniciativas vêm sendo tomadas para intensificar as relações multilaterais entre América Latina e países ibéricos, seja através de associações de fins políticos, culturais ou econômicos. O Foro Iberoamerica se insere nesse contexto ao realizar reuniões anuais com temática variada e sempre buscando colocar em discussão temas relevantes para os diferentes países. A próxima reunião será em outubro em Barcelona e os temas centrais estão ligados ao ‘Papel da TI (Tecnologia da Informação)’ e ‘A comunicação no séc. XXI’ e terá seu início exatamente no ‘Dia de la Hispanidad’.



Benigno Pendás

Director del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales / España

Le debemos mucho al Estado de bienestar. El éxito de Europa en la segunda postguerra tiene mucho que ver con el *Welfare* británico, la economía “social” alemana o los “treinta gloriosos” en Francia. Aunque los socialistas siempre se apropian del modelo, estamos ante un fenómeno transversal desde el punto de vista ideológico. Por supuesto que debemos recordar a Lord Beveridge, a Hermann Heller y la “procura existencial” (*Da-seinvorsorge*) y a las socialdemocracias nórdicas, con Suecia como referencia clásica. Pero conviene tener presente que en el origen de los “seguros sociales”, en fecha muy anterior, aparecen políticos conservadores como Benjamín Disraeli o nuestro Eduardo Dato. En plena euforia del bienestar, aunque ya cuestionado por la crisis del petróleo de 1973, nuestra Constitución proclama con solemnidad en su artículo 1.1 que “España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho”, copiando así en lo sustancial a la Ley Fundamental de Bonn. Juristas, sociólogos, politólogos y economistas han dedicado muchas páginas a descifrar las causas y consecuencias de este concepto cuyos fundamentos teóricos explicó mejor que nadie Manuel García-Pelayo. Todo más o menos en orden, hasta que llega la crisis actual...

Si somos objetivos, reitero, hay que reconocer sus méritos al sistema de bienestar. Si sus defensores a ultranza se quitan la venda ideológica, deben ad-

“*Niklas Luhmann afirma que el Estado social es víctima de las expectativas exageradas que suscita*”

mitir también sus debilidades. El Estado social sale muy caro, hasta el punto de que hace muchos años James O’Connor habló de “crisis fiscal” del Estado. Exige subidas de impuestos y genera una burocracia a veces ineficiente para su gestión.

Desde el punto de vista ético, diluye la responsabilidad personal ante la falta de incentivos. Favorece la existencia del *free-rider*, esa especie de “gorrón” universal que solo busca beneficios particulares y nunca coopera. En la Teoría Política, otro pensador nada sospechoso, Niklas Luhmann, afirma que el Estado social es víctima de las expectativas exageradas que suscita. Por tanto, hay ventajas pero también hay inconvenientes. Reagan/Thatcher, bajo el manto ideológico de Hayek, impulsaron en su día una “revolución”/ “reacción” neoliberal. Los keynesianos de todos los partidos han reaccionado con energía. En plena crisis financiera, el debate se activa con algunos datos relevantes y con excesivos prejuicios partidistas. Por eso conviene poner las cosas en su sitio a base de sentido común.

Socialistas y liberales exageran sus puntos de vista. Desde la izquierda (en sentido amplio), las culpas se trasladan al capitalista insaciable y al político sumiso. La avidez de los mercados y la economía monetarista nos llevan, al parecer, a la ruptura del pacto social derivada de la maldad intrínseca del adversario. Todo se vuelve diatribas contra el capitalismo “salvaje” y los neocons “libertarios”. La derecha

“Donde la economía funciona, el viejo contrato social permanece vivo y operante

tampoco se muestra particularmente lúcida en esta renovada batalla de las ideas. Defiende su gestión eficaz frente al despilfarro socialista y produce especialistas y tecnócratas. Luego se extraña del predominio “progresista” en ese frente que condiciona los comportamientos sociales (incluidos, cómo no, los electorales).

Todo ello contiene una parte de verdad y oculta, en cambio, otra parte muy considerable. El sistema de bienestar resulta insostenible cuando perdemos el sentido de la medida. Gasto improductivo, fiscalidad insoportable y mentalidad alienada por la exigencia de los derechos sin la contrapartida de los deberes forman un triángulo perverso, que los observadores objetivos perciben con toda claridad. También es conveniente ser realista antes de pronosticar nuevas crisis con un enfoque determinista que la historia desmiente una y otra vez. Dicho de otro modo: guste o no guste, la quiebra de Lehman Brothers no significa la muerte del capitalismo, un sistema económico perfectamente capaz de superar sus propias contradicciones. A las pruebas nos remitimos.

Las clases medias *emergentes* exigen un nuevo estilo de democracia. Es innegable que existen esas nuevas clases medias, pero también que *las de siempre* siguen ahí, con sus líderes naturales. Así lo demuestra el éxito reiterado de Angela Merkel. Por tanto, donde la economía funciona, el viejo contrato social permanece vivo y operante. Sin embargo, en muchos sitios ya no funciona. Por eso, según casi todos los indicadores, la desigualdad aumenta. Abusando del prefijo, se habla de sociedad del *postbienestar*, más cuidadosa en el consumo y menos ambiciosa en sus proyectos vitales. Se acabaron los tiempos del crédito fácil y el consumo ostentoso. Mantener el *status* se convierte en un objetivo más que suficiente.

En España, por cierto, la fortaleza de la familia, la salida de jóvenes cualificados y el dinamismo de ciertos sectores económicos son factores que influyen a la hora de afrontar la crisis con *el menor daño psicológico posible*. Aquí puede ser menos traumático asumir el eufemismo de una “sociedad participativa”, en el sentido de que el Estado ya no podrá cumplir su compromiso social y la gente tendrá que aportar más. Por eso no sirve de gran cosa exigir el planteamiento formulado por las Constituciones (Estado social, derechos a prestaciones públicas, estándares elevados de calidad de vida) o en los tratados comunitarios o en otros documentos con mayor o menor valor normativo, adoptados en épocas de bonanza. Buenos deseos (que todos compartimos) no equivalen a buenas soluciones. Más bien al contrario, porque la política bienintencionada conduce a resultados inciertos. Sin embargo, el gran argumento de la izquierda atribuye a ciertas élites extractivas la ruptura voluntaria del “pacto”, de donde se siguen desigualdades inaceptables entre los pocos (*upper class*) y los muchos, ya sean directamente excluidos o reducidos a la condición de mano de obra barata. Digamos, para simplificar, que la élite es cada vez más rica y la masa cada vez más pobre. Queda claro, según los análisis al uso, que esta nueva clase dominante solo integra a los propietarios y a los gestores del gran capitalismo global y que desplaza a las antiguas clases “acomodadas”; léase, profesionales de razonable éxito, altos funcionarios o empresarios medianos.

He aquí el estado de la cuestión. Pero lo importante es que la austeridad no es un capricho, sino una necesidad objetiva, si bien es imprescindible aplicar los “recortes” a los gastos improductivos y no olvidar que las clases medias son el sustento de una buena democracia. Si los grandes partidos de centro-izquierda y centro-derecha no consiguen plantear propuestas atractivas, se abre el camino al populismo, fórmula contemporánea de la demagogia. Pura y simplemente, el peor camino posible.

INNOVACIÓN, ¿NUEVA FILOSOFÍA PARA **liderar empresas?**



Mary Teahan

Directora académica de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés / Argentina

La innovación no tiene nada de nuevo. Esa es la primera de dos dudas sobre la fraseología del tema que me tocó para este artículo, la que figura como el título más arriba.

Como un precepto para la buena conducción de las empresas, la innovación cuenta con un largo elenco de prestigiosos aconsejadores. El economista Joseph Schumpeter empezó a formular su teoría sobre la innovación y el capitalismo en 1911¹ (aunque no fue hasta la publicación de su libro más popular, *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, en 1942 que sus ideas al respecto llamaron la atención de las comunidades académica y empresarial). La innovación, para Schumpeter, impulsa la economía capitalista con “ventarrones de destrucción constructiva²”, Peter Drucker, llamado el padre del management, fue otro gran proponente de la innovación y escribió el libro seminal *Innovation and entrepreneurship* hace treinta años en 1985.

“¿Por qué estamos
acosados por la
admonición
“*Innovar o Morir*”?”

Por eso, desde hace mucho tiempo los expertos están exhortando a los dirigentes de empresa a innovar. La conocida profesora de Harvard Rosabeth Moss Kanter asegura que la innovación nunca fue una

moda pasajera pero admite, sin embargo, que se “redescubre” como un facilitador del crecimiento empresarial más o menos cada seis años (la duración aproximada de una generación de gerentes, según Moss)³.

¿POR QUÉ AHORA?

¿Cuáles serán las fuerzas que hoy ponen la innovación de nuevo en relieve? ¿Por qué estamos acosados por la admonición “Innovar o Morir”? Fue usada muy recientemente como título por: el gurú de los best-sellers Tom Peters; el profesor de la Universidad de Pennsylvania Jack V. Matson; las redes televisivas BBC y NBC; las publicaciones *Time*, *Forbes*, *Wired*, *The Huffington Post* y *Business Insider*, para nombrar algunas; y ihasta un curso del MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad Columbia lleva ese nombre!

La renovada atención a la innovación seguramente es una consecuencia de dos principales factores: primero, el mundo finalmente ha salido de la Gran Recesión –en la que primaba la supervivencia a corto plazo– y ahora las empresas tienen

¹ Leonard, Thomas C. (2009) *Redeemed by History*, una crítica del libro de Thomas K. McCraw, *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: Harvard University Press. *History of Economic Ideas* XVII (1): 189-195.

² El autor del término fue el sociólogo alemán Werner Sombart, pero fue Schumpeter quien lo popularizó.

³ Moss Kanter, Rosabeth. *Innovation: The Classic Traps*, HBR's 10 Must Reads. The Essentials. Harvard Business Review, 2011.

INNOVACIÓN



INNOVACIÓN

alguna disponibilidad de dinero para pensar en transformaciones de largo plazo. Segundo, sacudió fuertemente el ocaso de marcas famosas que no sucumbieron debido a la crisis financiera generalizada, sino por haberse quedado en el camino frente a las innovaciones de los demás. El declive de nombres como Kodak, Nokia, Blackberry, Blockbuster, My Space y otros llamó gráficamente la atención de los dirigentes de las empresas a la vulnerabilidad innata de la empresa en el mundo capitalista. Hasta el futuro de marcas como Sony y Microsoft está siendo cuestionado en algunos círculos.

¿LA FILOSOFÍA O EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN?

Mi segunda discrepancia con el título de este artículo radica en que una “filosofía” es un conjunto de razonamientos o pensamientos. Usar este término en el contexto de la innovación empresarial da la sensación de quedarse en la disquisición. Pero la necesidad de innovación en la empresa es imperativa, es esencial. Parafraseando a Schumpeter, Leonard⁴ asegura que casi todas las empresas caen, tarde o temprano, víctimas de la innovación de sus competidores. Los empresarios que ignoran esta lección lo hacen a su propio riesgo: para sobrevivir deben ser emprendedores y pensar estratégicamente.

EL PROBLEMA ES QUE LA INNOVACIÓN ES TAN DIFÍCIL... ¿NO?

No todos somos Jeff Bezos, icónico fundador del gigante del e-commerce Amazon.com, quien es un verdadero visionario de los negocios. Para la mayoría de los dirigentes de empresas, salir en

“Existen dos tipos de innovación: la disruptiva y la incremental

busca de la gran visión que cambiará para siempre las reglas de juego de nuestras industrias –los “océanos azules” de Kim y Mauborgne, en los que dejaremos a los competidores afuera– sería sencillamente quijotesco.

Pero ¡hay esperanza! Existen dos tipos de innovación: la disruptiva y la incremental, y dentro de esta última están las innovaciones evolucionarias y las revolucionarias. El líder de pensamientos de los tipos de innovación es el profesor de Harvard Clayton Christensen⁵.

ENFRENTAR UN PROCESO DE INNOVACIÓN DISRUPTIVA, SÍ, ES MUY DIFÍCIL

Según Christensen, las innovaciones disruptivas, con tiempo, crean nuevos mercados y conjuntos de valores. Un ejemplo sería el Ford T, que salió de los esquemas de la otrora industria automotriz que producía bienes de lujo, poniendo automóviles al alcance de la gente común, produciendo la disrupción en la industria de los carruajes. Las innovaciones disruptivas típicamente se manifiestan como opciones más económicas que abren nuevos mercados que eventualmente eclipsan los viejos mercados afectados. Algunos ejemplos más recientes que la Ford T son los teléfonos móviles que están reemplazando los fijos, las pantallas LCD de televisión que han sustituido los tubos de rayos catódicos, y Netflix que abolió el mercado de alquiler de DVDs (adiós, Blockbuster!).

La verdad es que, si en la industria de su empresa surge una innovación disruptiva, sería mejor unirse a ella, comprando o asociándose con la empresa innovadora o –caso contrario– imítala. Es eso o prepararte para una jubilación temprana... El problema reside en que muchas veces no es tan

⁴ Leonard (2009).

⁵ Christensen, Clayton, <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>, <https://hbr.org/2012/12/surviving-disruption> y diversas publicaciones.

fácil identificar la disrupción exitosa —especialmente desde las empresas que lideran a industria desafiada— hasta que sea demasiado tarde. El inventor de Netflix de iniciativa propia ofreció hacer un partnering con Blockbuster en 2000 y fue despedido a carcajadas de la sala de directorio de ese último⁶. Blockbuster quebró en 2010 mientras que Netflix hoy tiene una valuación de mercado de US\$ 28 mil millones, aproximadamente diez veces lo que valía Blockbuster en su momento.

Por eso, ¡mucho suerte si le toca lidiar con una disrupción de este tipo!

DOS TIPOS DE INNOVACIÓN

Pero la mayoría de las empresas operan en industrias donde no se vislumbran en la actualidad disrupciones. Son el territorio de las innovaciones incrementales, que no perturban los mercados existentes, sino que agregan valor a las industrias, generalmente gracias a cambios tecnológicos. Las innovaciones incrementales evolucionarias responden a la práctica de la mejora continua que caracteriza la gestión de calidad total y las prácticas sucesoras como normas ISO, 6 Sigmas, y los pensamientos “lean”⁷. Las innovaciones incrementales revolucionarias son los denominados “breakthroughs” (un término en inglés de difícil traducción al castellano; gran avance, logro o descubrimiento son las palabras que más se acercan) o “breakouts”. Un ejemplo sería el netbook que revolucionó el tamaño del laptop, pero de ninguna manera creó un nuevo mercado o sistema de valores.

Es en el campo de las innovaciones incrementales que todo empresario y gerente debe enfocarse para mantener su compañía al tono con —y preferiblemente un paso delante de— la competencia. No hace falta ser un genio como Steve Jobs para practicar la innovación incremental. Con el tiempo, la práctica y la constancia, algunos de las innovaciones logradas podrán ser “breakthroughs”.

DE LA SISTEMATIZACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA INNOVACIÓN A LA DISRUPCIÓN

Existe una gran cantidad de literatura de guía sobre métodos de gerenciar la innovación. Conviendría que el empresario o gerente interesado la consulte y, tal vez, que contrate un coaching experto en la materia.

Son diferentes las técnicas, pero una vez dominadas las de la innovación incremental, llegará el momento de intentar liderar la innovación disruptiva. No será fácil, pero la perspectiva de posiblemente ser el que abra un nuevo mercado que deja a los demás afuera energizará a toda la empresa

Y, de esta manera, este ensayo se hubiese llamado “Innovación: imperativo perenne para liderar empresas” (!).

⁶ Fuente: revista Forbes. <http://www.forbes.com/sites/regsattel/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/print/>

⁷ De la palabra que significa “magro” en inglés, se refiere a los movimientos de lean management, lean manufacturing, lean start-ups, etc., en que se intenta maximizar valor al cliente a la vez de minimizar los desperdicios. Se puede leer más en el sitio <http://www.lean.org/>

TESELAS DE UN GRAN mosaico universal



Miguel Zugaza

Director del Museo Nacional del Prado / España

El mundo no se ha conectado solo a través de comercio y la fuerza política. La historia de las civilizaciones es fundamentalmente la historia de la cultura de los pueblos, de su migración y del intercambio del pensamiento y de las formas del arte que lo expresan. Una buena parte de esta plural y evolutiva historia de la cultura y el arte se conservan en los museos. Cada uno custodiamos un fragmento del relato general de las civilizaciones, como teselas de un gran mosaico universal. El afán de entender el mundo, de cartografiar su memoria, es el que inspiró este tipo de instituciones públicas, heredadas de la ilustración, en los albores de nuestra edad contemporánea.

Hoy, en un mundo globalizado, los museos siguen sirviendo a la misma doble misión fundacional, la de conservar para las futuras generaciones los testimonios del pasado y, al mismo tiempo, democratizar su valoración y disfrute entre los ciudadanos. No han cambiado mucho nuestras instituciones. Por su parte, lo que ha cambiado radicalmente es la sociedad y la forma de relacionarse con los museos.

El museo es reflejo de la historia, pero también de las aspiraciones contemporáneas de una sociedad. Así lo hemos entendido en el Museo del Prado, conduciendo su reciente ampliación y modernización hacia la adaptación de una institución

“*Lo que ha cambiado radicalmente es la sociedad y la forma de relacionarse con los museos*”

casi bicentenario para dar respuesta a las demandas de un público creciente y cosmopolita, deseoso de celebrar la excelencia del arte que el museo conserva y conocer la historia y el pensamiento que se esconde

en cada obra.

La compleja red de relaciones que forman nuestro actual mundo globalizado e hiperconectado también ha afectado a la misión de los museos hoy, obligados a asumir nuevas responsabilidades. A la tradicional misión de cuidar de los testimonios heredados del pasado le ha sucedido otra que es la de compartir y extender la actividad del museo fuera de sus muros.

El museo tradicional, localizado físicamente en una ciudad y en un edificio, identificado con el progreso cultural y artístico de una nación, se enfrenta a reconsiderar su primigenia identidad local para abrazar una paralela y más amplia identidad universal. Resulta extremadamente interesante observar las distintas soluciones que se han ido ensayando en los últimos años por diferentes museos frente a esta nueva realidad. No existe un museo igual a otro y, por tanto, las formulas ensayadas son diferentes.

Diferente es, por ejemplo, la respuesta dada por los museos de arte contemporáneo a este expandido nuevo modelo de diplomacia cultural. Ellos



tienen una mayor libertad, y seguramente coartada conceptual, para ensayar este funcionamiento en red. De hecho, sin ir más lejos, uno de los primeros y más publicitados intentos de hacer congeniar el mundo global con los museos fue la operación de expansión ensayada en nuestro país con la creación de una sede del Guggenheim en Bilbao.

Más dificultad, en cambio, tienen los museos históricos que, como he dicho, han edificado su prestigio sobre su inamovible localización cultural y física y en los que la principal diferencia radica en la particular historia del país y la identidad nacional que impregna de forma indeleble a las colecciones de cada uno. Es una cuestión de perspectiva histórica que no puede ser la misma para un inglés, un francés, un español o un chino. La relación del Museo Británico con el mundo es diferente a la del Louvre y, por supuesto, la del Prado a la del Museo Nacional de Pekín.

Las galerías nacionales nacidas de los ideales ilustrados son depósitos privilegiados de la memoria colectiva de los diferentes Estados Nación, formados por los retazos de su historia, unidos por la tradición coleccionista culta de cada uno de nuestros países y, más recientemente, por la revisión académica que nuestras instituciones han propuesto de la historia particular y universal del arte que conservan. Este específico punto de vista no puede ser obviado cuando hablamos de las estrategias de diplomacia cultural que pretendemos desarrollar cada uno.

Para ser más concretos, la perspectiva latinoamericana, por ejemplo, no puede ser igual para el Prado que para el Louvre o los museos de Berlín. Nuestra historia común nos obliga a una reflexión más urgente, profunda y compleja a su vez. Crear puentes entre las instituciones museísticas del espacio iberoamericano de la cultura es, sin duda, una de las prioridades para nosotros y, al mismo tiempo, un camino para enriquecer la visión inevitablemente parcial que tenemos cada uno de la historia y del arte. Superar, en definitiva, las no

“*Las galerías nacionales nacidas de los ideales ilustrados son depósitos privilegiados de la memoria colectiva de los diferentes Estados Nación*”

pocas veces enfrentadas formas de entender los grandes fenómenos culturales y artísticos desde una u otra parte del Atlántico. Entender, por ser aún más concreto, la singular forma de creación del arte virreinal en el poliédrico mundo barroco y su relación con los modelos hegemónicos del arte europeo exige una generosa disposición a compartir el conocimiento y las perspectivas más diversas. Esta sea quizás una de las asignaturas más interesantes que se nos ofrece en el camino de la internacionalización de la cultura y el arte.

Para empezar a caminar en esa dirección, debemos salvar antes algunos de nuestros prejuicios. Reconocer, por ejemplo, que nuestra posición hegemónica en el orbe declinó hace ya varias centurias. Mientras las potencias europeas modernas colonizaban el mundo, nuestro país perdía sus últimas posesiones ultramarinas. Perdido el poder, lo que nos ha quedado es una gloriosa herencia, nada más y nada menos que uno de los más diversos y ricos patrimonios históricos y artísticos que conserva cualquier nación del mundo, incluida por supuesto nuestra lengua común.

El poder político convertido ahora en potencia cultural. Un ejercicio de orgullosa sinceridad que nos va a permitir, sin perder nuestra privilegiada perspectiva histórica, participar activamente en el derrotero de nuestro expandido mundo actual.

AMÉRICA



AMÉRICAS

SEM **fronteiras**



Ingo Plöger

Presidente Internacional do Conselho Empresarial da América Latina (CEAL) / Brasil

As Américas sem fronteiras são uma visão compartilhada pelos empresários do CEAL. Pensamos por um instante na América de Norte ao Sul em que podemos visualizar, pesar e prospectar as dimensões conjugadas deste continente. Os espaços de liberdade dentro dos processos democráticos aumentam a capacidade de reação, das sociedades abertas, aos nossos anseios por uma sociedade cada vez mais conectada e consciente do seu poder de mudar, evoluir as democracias e fortalecer suas instituições, abrindo os canais de diálogo para dinamizar e acelerar as transformações necessárias pelas reformas dentro da legalidade democrática.

Para a liderança do CEAL, o tema das evoluções democráticas tem alta prioridade. Dentro deste quadro visualizamos grandes oportunidades, onde a América Latina faz parte das soluções globais. Os grandes temas do futuro têm a América Latina como parte de sua solução – por exemplo, a segurança alimentar para os 9 bilhões de habitantes estimados para 2050, que terão na América Latina um grande parceiro para atender esta demanda. Recursos naturais aprimorados e transformados poderão suprir produtos e serviços das crescentes classes médias, da Ásia, dos Estados Unidos, da Europa e da África.

“ *A América Latina transforma-se num grande consumidor de produtos de alta rotatividade (higiene, cosméticos, etc). As oportunidades de fazer mais e melhor com menos são estratégias que as empresas buscam na parceria Latino-Americana*

A inserção da América Latina nas Cadeias Produtivas Globais terá como fonte relevante de recursos a matriz energética mais sustentável do mundo, sendo que as energias renováveis compõem a maior parte da matriz energética da América Latina. Isto só será possível e factível se a América Latina cuidar do seu próprio desenvolvimento de uma forma mais conjugada e interligada.

A América Latina tem hoje um PIB (PPP) de aproximadamente U\$ 7,5 bilhões, a metade dos Estados Unidos e da União Europeia e 2/3 da China.

O PIB per capita está na ordem de U\$12 mil/ano, enquanto na China está em torno de U\$ 10 mil. Os investimentos estrangeiros diretos IED na América Latina estão na ordem de U\$ 188 bilhões/ano, similar ao dos Estados Unidos e maior do que da China, U\$ 124 bilhões e a União Europeia supera todos com U\$ 245 bilhões.

Uma das características da América Latina é ter cadeias produtivas globais mais longas, fazendo com que o mercado interno tenha proporções maiores, referentes ao seu comércio internacional. As exportações mais importações são da ordem de 20% do PIB, similar aos Estados Unidos e da China, que também têm características de cadeias produtivas longas.

“ *As empresas latino-americanas, dentro deste processo, buscam por maiores espaços para poderem oferecer soluções inteligentes e cada vez mais competitivas* ”

Os processos de produção e inovação nas cadeias produtivas longas fazem com que a competitividade global possa ser constituída, desde que se invista em inovações e P&D. Na América Latina notamos este fenômeno na cadeia do agronegócio, particularmente na questão alimentar, ração, fibras e bioenergias.

A América Latina hoje já se desponta como sendo campeã nas proteínas animais e vegetais.

A competitividade dentro das fazendas ou das fábricas, na utilização dos recursos naturais, é alta, perdendo sucessivamente sua posição pelo alto custo da porteira para fora, ou seja, pela deficiência da infraestrutura e dos elevados custos tributários administrativos, entre outros.

Os espaços empresariais, aliados aos investimentos públicos privados na área de logística e eficácia administrativa pública, poderão levar a América Latina a ter posições de Champions em muitas áreas.

A inserção social em larga escala nos últimos anos fez com que demandas reprimidas para produtos de entrada (entrance products) recebessem o estímulo de grandes escalas. Os resultados foram investimentos produtivos para produtos mais simples e de baixo custo. A América Latina transforma-se num grande consumidor de produtos de alta rotatividade (higiene, cosméticos, etc). As oportunidades de fazer mais e melhor com menos são estratégias que as empresas buscam na parceria Latino-Americana.

A educação que se inicia por políticas para a primeira infância e termina com a gestão inovadora do empreendedorismo são esforços fundamentais para inserir a América Latina na competitividade global. O processo inovador, a criatividade e o

empreendedorismo podem ser multiplicados se forem realizados de forma conjunta e não isoladas. Exemplos de excelência de inovações poderão ser encontrados nas áreas públicas privadas e institucionais na América Latina. Estas são experiências que queremos multiplicar e divulgar para dar acesso àqueles que estão longe destas.

A mobilidade traduzida pela facilidade das pessoas terem informações e comunicar-se com rapidez e eficácia, e poderem movimentar serviços, produtos e a si próprio dentro de cidades inteligentes são temas que a jovem sociedade latino-americana quer proporcionar às suas novas gerações, a impressionante conectividade atual das sociedades latino-americanas através dos seus Ipads, Iphones, que darão acesso à intermediação de conhecimento e processos para os indivíduos, famílias e suas comunidades.

As empresas latino-americanas, dentro deste processo, buscam por maiores espaços para poderem oferecer soluções inteligentes e cada vez mais competitivas. Parcerias globais e locais são estratégias que acompanham setores e empresas no seu dia a dia para uma América sem fronteiras. Isto traria benefícios a todos os envolvidos, pela interação das pessoas dentro de seu continente, pela proximidade cultural e diversidade de suas histórias e experiências. São riquezas que quando direcionadas a este objetivo comum produziram inserção e compartilharam prosperidade. Neste processo de integração física, social e de conhecimento da dinâmica do crescimento da nova classe média de baixo para cima, reduzindo a extrema pobreza, eliminando a fome e ao aumentar o bem-estar de nossos povos aumentará ainda mais a dinâmica da paz, da tolerância e da prosperidade mundial. A manutenção dos princípios do respeito à natureza contribuirá para a maior sustentabilidade do planeta. A cada dia no âmbito da globalização, a América Latina é cada vez mais uma solução e não um problema, isto se conseguirmos avançar nas nossas fronteiras mentais e alargar os espaços ainda não ocupados pelo desenvolvimento da esperança em podermos fazer mais por nós mesmos.

AL **RESCATE** DE LA CLASE MEDIA **empobrecida**



Belén Barreiro

Directora de MyWord y ex presidenta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) / España

La crisis económica, de la que, por fortuna, estamos ya saliendo, ha transformado profundamente la sociedad española. Entre 2007 y 2014, la tasa de paro ha pasado del 8% al 23,6%: en la actualidad hay 5,4 millones de parados, de los cuales cerca del 62% son de larga duración (llevan más de un año buscando empleo). Actualmente, hay más de 700.000 hogares sin ingreso alguno. La recesión ha producido, además, un empobrecimiento muy extendido que la recuperación tardará en erradicar, si es que llega a hacerlo. Igualmente, la desigualdad social y la pobreza se han disparado. El 20% más rico en España gana más de siete veces lo que gana el 20% más pobre, una de las diferencias más altas en Europa. Y en torno a un 20% de la población se encuentra en riesgo de pobreza.

En este contexto de desempleo, desigualdad y empobrecimiento, la clase media se ha desplomado. Si en 2007, según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), el 63% de los españoles se consideraba clase media, en 2013 lo hacía el 48%. Mikroskopia, una macro encuesta de MyWord a una muestra representativa de casi 8.400 personas, pone de manifiesto una caída de la clase media aún mayor. Si, en términos generales, el 54% de los ciudadanos declara haber caído de clase social como consecuencia de la crisis, un 28,9% habría descendido de la clase

“ *La clase media votará menos a los grandes partidos aunque no es apática con la política* ”

media-media a la clase media-baja. Un tercio de los ciudadanos, por tanto, formaría parte de la nueva clase media empobrecida. Se trata de un dato subjetivo, pues mide la percepción de descenso en el

ascensor social –no la caída real–, aunque no por ello menos relevante.

La clase media empobrecida ha transformado sus hábitos de vida, consumo y compra y es lo suficientemente numerosa como para que los partidos, las empresas o los bancos se puedan ver amenazados. En este sentido, aunque el desencanto con los dos grandes partidos que han protagonizado la vida política española presenta un carácter transversal, los datos del ObSERvatorio de MyWord para la Cadena SER ponen de manifiesto que la caída del bipartidismo, medida en intención de voto, es once puntos porcentuales mayor entre la clase media empobrecida que entre aquellos que no han variado de clase social. Este declive en el apoyo al bipartidismo no responde, sin embargo, a una mayor apatía política. Más de izquierdas que de derechas, entre 45 y 54 años, son personas informadas y con más interés por la política que el conjunto de la población.

Los hábitos de consumo y compra también se han transformado más entre las personas de la clase media venida a menos que entre aquellos



“ *En España hay un rechazo sobrevenido a la economía capitalista, por detrás de México y Argentina*

que han permanecido inmunes a la recesión. Son más los que elaboran en sus hogares productos que antes compraban (9,1 puntos porcentuales más que el resto de la clase media), así como son más quienes recurren a medidas propias de ‘economía de guerra’, como mezclar el jabón de lavavajillas con agua (8,4 puntos más), quienes han cambiado el supermercado habitual por otro más económico (12,2 puntos porcentuales más), quienes compran marcas más baratas (23,3 puntos más) y quienes buscan ofertas (3,7 puntos más), comparan precios (3,8 puntos más) y realizan la compra con una lista para asegurar que se llevan sólo lo necesario (4,3 puntos más). No sólo han menguado sus bolsillos: también han mutado de mentalidad, volviéndose más austeros por pura convicción y más críticos con la sociedad de consumo.

Igualmente, entre la clase media empobrecida hay más ‘consumidores rebeldes’ que entre los que no se han visto afectados por la crisis (10 puntos porcentuales más, por término medio): son personas que sienten rechazo o desconfianza hacia las grandes corporaciones económicas y financieras, en un país en el que ha caído de manera estrepitosa el apoyo a la economía de mercado.

En 2007, casi siete de cada diez españoles consideraban que el capitalismo era el mejor sistema económico para nuestro país, un porcentaje superior al que se registraba en otros países de nuestro entorno, como Alemania o Francia. Siete años más tarde, el respaldo a la economía de mercado se ha desplomado en 22 puntos porcentuales. En un ranking de 44 países, España se sitúa ahora como uno de los más anticapitalistas, únicamente por detrás de México y Argentina.

Reacia a los grandes partidos políticos tradicionales, la clase media empobrecida amenaza con abandonar corporaciones legendarias; asimismo, está más dispuesta a castigar a las empresas que no muestren comportamientos ejemplares. Decía Aristóteles que ‘la comunidad política administrada por la clase media es la mejor, y que pueden gobernarse bien las ciudades en las cuales la clase media es numerosa y más fuerte, si es posible, que las otras dos clases juntas, [...], pues así, sumándose a cualquiera de ellas, inclina la balanza e impide los excesos de los partidos contrarios’. Debería ser en interés de todos, partidos y corporaciones, contribuir al rescate de una clase media ahora empobrecida.

EMPRESAS Y CORRUPCIÓN

EN *Latinoamérica*



Guillermo Jorge

Socio de Governance Latam y profesor de la Universidad de San Andrés / Argentina

INTRODUCCIÓN

El torbellino regulatorio anti-corrupción de la última década está generando profundos cambios en el gobierno corporativo. A la agresiva aplicación de la FCPA en Estados Unidos se ha sumado, primero, la aplicación creciente de leyes similares en otros países de la OECD –particularmente Alemania, el Reino Unido, Suiza y Canadá– y, más recientemente, el establecimiento de regulaciones similares en Chile (2009), Colombia (2011) y Brasil (2013). Si a ello agregamos la discusión legislativa de proyectos análogos en Perú, México y Argentina, podemos anticipar una pronta nivelación del campo de juego entre empresas de la OECD y empresas latinoamericanas. La difusión regional del escándalo de Petrobras ya comenzó a acelerar este proceso.

Con algunas diferencias asociadas a cada sistema jurídico, el estándar legal ya es global: un adecuado programa de cumplimiento aumenta notablemente la posibilidad de negociar con las autoridades el diferimiento o la terminación de una investigación, la reducción de las sanciones económicas y la mitigación de la responsabilidad penal de los ejecutivos. Un “adecuado” programa incluye acciones al interior de la firma y en relación

“*Las nuevas leyes, apoyadas por una sociedad civil cada vez más efectiva en reclamar su aplicación, requieren que las compañías abandonen el cumplimiento formal y lo integren tanto al interior de la firma como en sus relaciones con terceros*

con la cadena de valor. Al interior de la firma requiere, como mínimo, el establecimiento de principios, políticas y procedimientos internos para prevenir, detectar y remediar actos prohibidos, el entrenamiento de todo el personal en la aplicación concreta de dichas políticas y procedimientos, y un sistema de “justicia interna” –investigación, sanción y aplicación de medidas correctivas en caso de violaciones–. En relación con la cadena de valor, las regulacio-

nes requieren debida diligencia en las relaciones comerciales con terceros –afiliadas, proveedores, agentes, contratistas, etc– y la adopción de medidas proporcionales al riesgo que cada tercero presenta.

En otras palabras, el escenario ha cambiado. El argumento de la desventaja frente a competidores sujetos a reglas menos exigentes –que, consciente o inconscientemente ha determinado el énfasis en la aplicación de los programas de cumplimiento en la región– es parte del pasado. Aunque muchos funcionarios públicos no hayan advertido el cambio, las nuevas leyes, apoyadas por una sociedad civil cada vez más efectiva en reclamar su aplicación, requieren que las compañías abandonen el cumplimiento formal y lo integren tanto al interior de la firma como en sus relaciones con terceros.

LA INTEGRACIÓN DE COMPLIANCE AL NEGOCIO

Aunque la mayoría de las empresas cuenta con códigos de ética, la “madurez” de los programas que implementan en consecuencia varía notablemente, tanto en función de las leyes a las cuales está sujeta como de la proximidad que hayan tenido a un escándalo seguido de imposición de sanciones.

En el nivel más bajo se encuentran aquellas compañías que aún mantienen un enfoque fragmentado. Predominante en compañías menos expuestas a sanciones internacionales, este enfoque es esencialmente reactivo. La función de *compliance* —generalmente absorbida por legales o auditoría— se mantiene “ad-hoc”, sin integrar procesos con otras funciones —finanzas, *procurement*, compras, ventas, marketing—. Usualmente dotado de mínimos recursos, el programa es percibido como una formalidad y administrado de manera documental. Naturalmente, es prácticamente irrelevante a la hora de enfrentar una crisis.

En un nivel intermedio se ubican las empresas que, bien porque lo hacen sus competidores, bien porque lo exigen sus socios de negocios, han jerarquizado parcialmente la función de *compliance*, otorgándole cierta visibilidad consistente en la implementación de procesos “de largo plazo” que aspiran a modificar algunos aspectos de la cultura corporativa, sin pausa, pero también sin prisa. La función de *compliance* se aboca mayormente a definir y educar a las fuerzas de venta en las llamadas “zonas grises” —políticas de regalos y hospitalidad, entretenimiento, contribuciones benéficas, esponsoreos, etc.—. Estos procesos aún no están internalizados y, por ello, tampoco se han automatizado. Aunque aquí la función de *compliance* es acompañada por, o incluso puede integrar, el senior management, aún no participa de los procesos de toma de decisiones más relevantes. La mayoría de las empresas que opera en América Latina se encuentran en esta etapa.

“Aunque la mayoría de las empresas cuenta con códigos de ética, la “madurez” de los programas que implementan en consecuencia varía notablemente

En el caso de subsidiarias de multinacionales, la agenda de *compliance* está dominada por captar mayor atención del CEO local y por la “adaptabilidad” del programa diseñado en la casa matriz a la realidad regional, en especial en cuanto a la necesidad de convivir con sectores de la economía informal —que, según datos de la OIT, supera el 47% en promedio en la región—, con ciertas prácticas sindicales, de organizaciones sociales y de las fuerzas de seguridad.

Finalmente, unas pocas empresas, especialmente aquellas que ya han atravesado una crisis y han estado sujetas a monitoreo, han dedicado importantes esfuerzos —presupuestarios, humanos y tecnológicos— a integrar la función de *compliance* a todas las decisiones corporativas. La integración es fuertemente acompañada por una arquitectura tecnológica que automatiza procesos ya internalizados por la organización. Estas compañías ya aprecian los beneficios de “no jugar al límite” en ciertos negocios, y disfrutan de la eficiencia que genera la confianza organizacional fortalecida por los valores compartidos. Muchas de estas empresas participan de los debates regulatorios globales, lideran las prácticas en sus industrias y centralizan su marketing en los beneficios de los negocios éticos. En muchos casos, también comprenden la necesidad de adaptar los programas a determinadas especificidades regionales y aumentan el *ownership* de los departamentos locales.

LOS RIESGOS PRESENTADOS POR SOCIOS DE NEGOCIOS

A diferencia de la integración de *compliance* al interior de la organización, la administración de los riesgos presentados por los socios de negocios es más homogénea en la región: casi todas las empresas están en una etapa embrionaria.

La responsabilidad por el “soborno indirecto” no es nueva. Sin embargo, la extendida práctica de dejar que los socios locales -no alcanzados por las regulaciones globales- “hicieran el trabajo sucio”¹, llevó a los reguladores a fortalecer el sistema de atribución de responsabilidad. Si en el pasado era válido “cerrar los ojos” frente a un soborno pagado por un socio de negocios, actualmente la “ceguera voluntaria” no sólo no opera como defensa sino que, cada vez más, actúa como la base de la responsabilidad empresarial, legalmente definida como la “falta en la supervisión” o la “falta de procedimientos adecuados” para prevenir el delito cometido por un tercero.

Para evitar la responsabilidad bajo estos sistemas de imputación, las compañías deben actuar diligentemente al contratar con sus terceros. La receta estándar consiste en clasificarlos de acuerdo al riesgo que presentan –bajo, mediano y alto– y adoptar medidas preventivas sobre “los más riesgosos”. Estas medidas incluyen la introducción de derechos de auditoría y cláusulas de rescisión contractual para el caso de que existan sospechas de que el riesgo se concretará, su capacitación y la comprobación sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas.

Aunque en abstracto parezca razonable, aplicar esta receta no es sencillo. Muchas empresas globales no conocen el universo de sus socios de negocios activos y, cuando logran identificarlos, les cuesta clasificar los riesgos que presentan. Usualmente terminan haciéndolo basándose en estereotipos –el riesgo de corrupción del país de origen o de la industria en la cual operan– sin atender al

riesgo que presentan, en concreto, en sus transacciones con la compañía. Al igual que el programa de *compliance*, monitorear que el objeto del contrato se adecúe a los antecedentes del tercero, al precio y a la práctica del mercado exige esfuerzos de integración con diferentes áreas –compras, finanzas, legales, *contract management*– que no siempre están preparadas o dispuestas para responder adecuadamente. La complejidad, mayúscula en compañías globales, se evidencia en una reciente encuesta de Dow Jones, que mostró que sólo el 51% de las multinacionales encuestadas considera que sus políticas para socios de negocios son efectivas, y que sólo el 5% tiene gran confianza en ellas. Nuevamente, un sistema fragmentado o “ad-hoc” aparece como una solución sencilla y económica, pero, en el mediano plazo, ineficaz.

CONCLUSIÓN

La relación existente entre la madurez del programa corporativo de *compliance* y la proximidad que cada empresa ha tenido con una crisis sugiere que no es esperable que el sector privado lidere los cambios necesarios para la prevención de la corrupción si no se protege la competitividad. La convergencia regulatoria actual, sumada a los estándares que algunas industrias están desarrollando colectivamente –notablemente la financiera, la farmacéutica y la asociada a la infraestructura pública– tienen el potencial de nivelar el campo de juego de modo de permitir al sector privado ocupar un rol más activo en la reducción de la corrupción y, con ello, en la promoción del desarrollo en la región.

¹ Un reciente estudio de la OCDE muestra que el 75% de las inversiones por corrupción transnacional que tuvieron lugar a nivel global entre 1999 y 2013 involucró sobornos pagados por intermediarios, sean subsidiarias, agentes, proveedores, contratistas u otros terceros.

¿CÓMO DEFINIR **LAS REGLAS**

PARA ESTE **nuevo universo?**



Cristina Manzano

Directora de esglobal / España

Nunca el intercambio de ideas e información había sido tan fácil; nunca había llegado tan lejos. Desde que naciera Internet, hace poco más de 25 años, se ha convertido en un auténtico universo paralelo. Las cifras son mareantes. Casi 3.100 millones de usuarios, un 40 por ciento de la población mundial; 1.000 millones de páginas web; cerca de 90.000 millones de correos electrónicos enviados en un día...

Todo está en la Red, todo (o casi) ocurre en ella. La web ha impulsado la democratización del conocimiento, pues permite el acceso inmediato a ingentes cantidades de datos, en cualquier formato, en cualquier lugar; ha potenciado la creatividad y, muy especialmente, la capacidad de compartir a escala global. Cuando echamos la vista atrás, cuesta comprender cómo podíamos vivir sin ella.

Internet ha propiciado además la aparición de muchos nuevos negocios, al tiempo que supone un desafío, cuando no una amenaza directa, a la supervivencia de otros —muy especialmente los de cualquier tipo de intermediación—, que se están viendo obligados a reinventarse sin tener aún claro el horizonte.

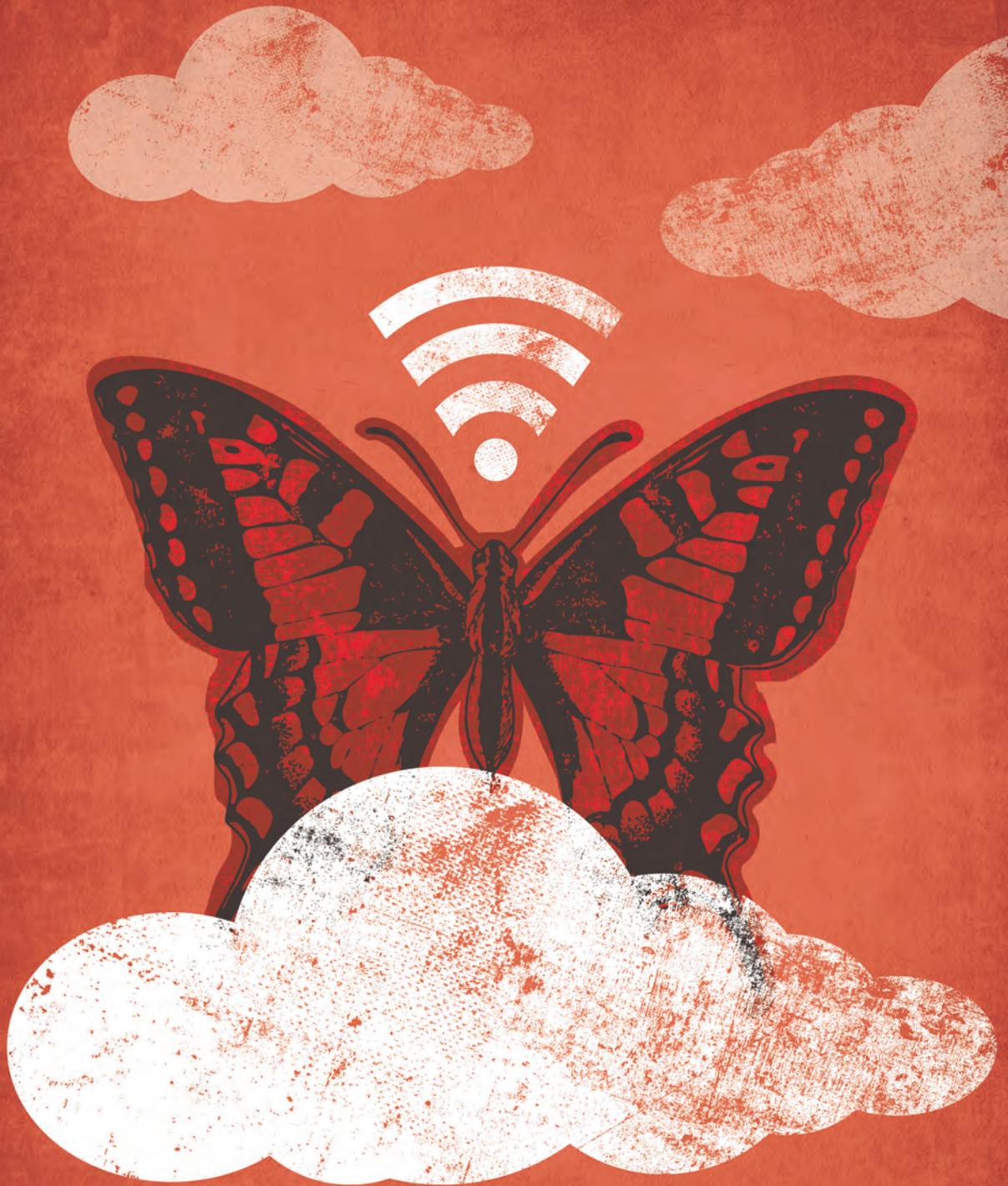
También implica un reto a los modos en los que se generan y se extienden las ideas. Los intelectuales del siglo XXI sienten cuestionada su existencia, su

“*Ese universo paralelo de lo digital se rige en el fondo con las mismas normas humanas que el analógico, solo que multiplicado a todo su potencial espacial, lo global, y temporal, lo inmediato*”

papel de popes de la superioridad del pensamiento, según se tambalean los cimientos tradicionales de su influencia. Y se debaten —algunos— entre el ejercicio de una reflexión necesariamente pausada y el vértigo de la actualidad, la urgencia de la reacción que demanda una sociedad ávida de respuestas al instante.

La Red ha incrementado exponencialmente el *ruido* que nos rodea. La existencia de filtros conocidos, respetados y consensuados, como eran los propios medios de comunicación, ha dejado paso a una amalgama de referentes entre los que a menudo cuesta separar lo real de lo infundado, el deseo de amplificar la difusión con una capacidad casi infinita de manipulación.

Ese universo paralelo de lo digital se rige en el fondo con las mismas normas humanas que el analógico, solo que multiplicado a todo su potencial espacial, lo global, y temporal, lo inmediato, algo hasta ahora desconocido. De modo que el debate gira sobre a la conveniencia, la necesidad y la posibilidad real de definir un nuevo marco de reglas para ese entorno infinito, democrático y anárquico. Y como ocurre en las otras esferas de la globalización, una primera dificultad surge a la hora de adecuar los planos nacionales, donde por lo general se conoce y aplica la regulación, a los transnacionales, donde



opera Internet, a lo que se une la falta de instituciones globales eficaces que aborden estas cuestiones.

Así que, mientras diversas iniciativas tratan de diseñar un consenso amplio y lo más global posible, lo que se aplica es una mezcla de legislaciones nacionales, pragmatismo y sentido común, siempre aderezado de las correspondientes circunstancias políticas.

La libertad de expresión es uno de los principales campos de batalla en este debate y sus realidades son sumamente diversas. Por citar solo algunos ejemplos, van desde acciones como el bloqueo de Twitter en Turquía —más tarde anulado por el propio Tribunal Constitucional de aquel país—, al reciente asesinato de blogueros en Bangladesh o a la detención de tuiteros en varios países occidentales, incluido España, por manifestaciones —en 140 caracteres— que atentan presuntamente contra la dignidad de las personas. Una de las consecuencias más palpables de esta nueva situación es la revisión de las leyes que abordan los llamados delitos de odio, al ser la Red, amparada a menudo por el anonimato, un terreno más que fértil en este sentido.

Otro caso de relevancia mundial es el magistral uso que Daesh —término que identifica al Estado Islámico— hace de la comunicación y de las redes sociales para extender su brutalidad y su horror, y la discusión global sobre si sus vídeos y comunicados aportan realmente información —y por tanto deben ser difundidos— o son sólo propaganda.

Pero si bien es cierto que Internet logra amplificar hasta lo impensable el impacto, no deja de ser solo un vehículo. Por ello, aunque las sociedades democráticas adapten sus regulaciones a los nuevos tiempos y a los nuevos formatos, no deben olvidar que la libertad de expresión es uno de los pilares sobre los que se asientan.

Además de a los contenidos, el debate regulatorio afecta también a las propias autopistas de la información. Nacida de la necesidad de intercambiar datos entre ordenadores y desarrollada inicialmente por

el Departamento de Defensa de Estados Unidos, la World Wide Web dio primero el salto a la comunidad académica e investigadora, y de ahí a la comercial hasta convertirse en el complejísimo entramado que es hoy. Este proceso, sin embargo, se ha caracterizado por no estar controlado ni por los gobiernos, ni por una sola persona, grupo u organización, una característica que, según sus defensores, ha hecho posible llegar hasta el grado de evolución actual.

Así pues, los recientes y cada vez más intensos intentos por someter la Red a esquemas más ortodoxos de control —impulsados, entre otros, por algunos gobiernos— entran de lleno en la conversación sobre el futuro de la gobernanza global de Internet. Fiel a su naturaleza, esta podría ser, de hecho, el motor de un nuevo tipo de un organismo mundial, admitido y reconocido por todos, en el que pudieran participar en igualdad de condiciones los diferentes tipos de actores involucrados, tanto estatales como no estatales, comerciales y sin ánimo de lucro.

Pero frente a una posible centralización, surge también con fuerza la tendencia a la fragmentación en grandes redes regionales que aspiran a fijar sus propias normas sin pasar por el consenso global. La china, con su intento por impedir el acceso de sus ciudadanos a un sistema abierto es probablemente la más significativa.

El otro gran frente abierto es el que algunos han llamado “la cuarta generación de derechos humanos”: los derechos digitales, desde el libre acceso a la Red, pasando por la privacidad o la defensa de la libertad de expresión.

Internet es, junto con la telefonía móvil, el invento que más rápido y más profundo impacto ha tenido en las vidas de los ciudadanos de todo el mundo, acercándolo, ahora sí, a la idea de la aldea global. Como en otros ámbitos de la globalización, su regulación debe ir dirigida a impedir abusos, nada más, ni nada menos. Su magia procede en gran medida de la libertad y la creatividad con que se ha producido su desarrollo y así debería continuar.



Manuel Francisco Reina

Escritor y crítico literario / España

Mucho se ha escrito y disertado sobre el valor real y metafórico de la lengua española. El hecho de que en la actualidad sea un idioma hablado por más de quinientos millones de personas, según informes del Instituto Cervantes, han perfilado su preponderancia mundial, evidente en potencias como EEUU. El interés por aprender español de los que no la tienen como lengua materna, debiera ser directamente proporcional al nuestro por difundirla con rigor y altura de miras, particular que no siempre sucede. La trivialización de nuestra sociedad española ha devaluado un idioma, incluso en los medios considerados celosos de la misma como los académicos, los literarios y los periodísticos, hasta niveles que han puesto en peligro los valores con los que la Real Academia, por ejemplo, fue creada: *"Limpia, fija y da esplendor"*. De esto comienzan a ser conscientes los reales académicos, y prueba de ello es que los últimos congresos de la lengua se han realizado en ciudades americanas como Valparaíso, Chile, 2010, Ciudad de Panamá, 2013, y la próxima, prevista para marzo de 2016, en San Juan de Puerto Rico. No es casual, teniendo en cuenta la fuerza de la Asociación de Academias de la lengua Española (ASALE), cimentado en el peso de sus más numerosos integrantes y hablantes, con una presencia, no ya sólo migratoria, sino de hecho y derecho, en EEUU.

“*Rubén Darío y Luis Cernuda, grandes autores que glosaron el español como patria común*

El caudal del idioma no debe ser tratado como un “bien inmaterial”, pretexto ornamental de Exposiciones Universales, encuentros macroeconómicos, políticos o internacionales, sino como una realidad tangible.

Un cambio importante podría ser el hecho de que en estas citas también se contemplasen expertos en cultura y humanidades. Bien mirado, la lengua constituye una “Patria”, no sujeta a los cambios y vaivenes de fronteras ajustadas a acuerdos y devenires históricos, sino a una realidad de pensamiento, una forma de entender, comunicar e interpretar el mundo.

Uno de los primeros intelectuales en comprender esto fue el nicaragüense Rubén Darío, padre del movimiento modernista, verdadero constructor, a través del idioma, de más puentes y espacios de progreso de los que muchos arquitectos serían capaces. Este cosmopolita escritor y periodista, hablaba con clarividencia de la lengua, suya y nuestra, como una realidad identitaria, en su libro *Viaje a Nicaragua*. Advertía en 1898, recién perdidas las últimas colonias españolas de Cuba y Filipinas, de cómo la lengua, refiriéndose a la inglesa frente a la española, era también una forma de colonialismo, de dominio cultural. Tenía razón, también en esto, a menos de un año vista del centenario de su muerte.

Fue sin embargo el profesor y poeta Luis Cernuda, perteneciente a la llamada Generación del 27, exiliado en EEUU, quien mejor definió este concepto de “La Patria de la Lengua” al pasar, en la década de los cincuenta del siglo veinte, a dar clases de nuevo en su lengua materna, el español, en México. En uno de sus últimos libros, *Variaciones sobre tema mexicano*, medita, poéticamente, sobre la lengua y sus ámbitos; de su dimensión universal y de cómo la estructura de pensamiento de un idioma concreta y recrea el espacio real e identitario. En este raro libro, un libro de poemas en prosa pero a la vez de tono meditabundo y casi filosófico, no olvidemos que Cernuda pertenece a la escuela de José Ortega y Gasset, dice: “¿Cómo no sentir orgullo al escuchar hablada nuestra lengua, eco fiel de ella y al mismo tiempo expresión autónoma, por otros pueblos al otro lado del mundo? Ellos, a sabiendas o no, quiéranlo o no, con esos mismos signos de su alma, que son las palabras, mantienen vivo el destino de nuestro país, y habrían de mantenerlo aun después que él dejara de existir”. Esta profunda reflexión emitida hace ya casi setenta años por Cernuda fue continuada en esencia por la publicación *Cuadernos Hispanoamericanos*, sobre todo en los periodos que van desde su fundación, con Pedro Laín Entralgo y Luis Rosales, hasta el final de la dirección del poeta Félix Grande. Gracias a ellos se debatió esta misma idea de forma rigurosa y constructiva, desde ambos márgenes transoceánicos del idioma, con reflexiones de pensadores y creadores tan acreditados como Octavio Paz entre otros.

Actualmente se trabaja seria y apasionadamente en esta idea en Miami, en la FIU (Florida International University), que en muy poco tiempo y con no demasiados recursos se ha convertido en una de las diez mejores universidades norteamericanas, y la que cuenta con mayor número de estudiantes hispanos del país. El propio presidente Obama, este febrero, la convirtió en centro de acción de sus discursos sobre política migratoria, y de relaciones con la comunidad hispana. Lo más curioso de todo es que esta Universidad fundamenta su

prestigio en la enseñanza y estudio de las humanidades, en especial la Lengua y Literatura española, la Historia, y la cultura como cimiento y anclaje para construir la sociedad. Este empeño parte en gran medida del afán de profesores como la Catedrática de Historia Aurora Morcillo, que trabaja en la creación de propuestas como la “Iniciativa para los Estudios de España y el Mediterráneo” en la que intenta promover una plataforma para explicar las relaciones de la cultura y el mar, de la Historia de España, enlazándola con la propia historia de América. En ella han participado figuras como José Varela Ortega, presidente de la Fundación Ortega y Gasset, y cuentan con el apoyo de los actuales Reyes de España que los visitaron el año pasado cuando aún eran Príncipes de Asturias. Es sin embargo responsabilidad de todos, de manera transversal, desde todos los ámbitos posibles, intelectuales, empresariales, políticos y económicos, que esa realidad tangible, esa patria de la lengua, siga creciendo, saludable y poderosa, preservada y a la vez renovada. Eso conforma nuestro mundo, ancho y de muchas orillas, y la grandeza secular de nuestra lengua. Un cimiento de realidad y progreso. Quien lo leyó (y vivió) lo sabe.

“ *Florida y su Universidad Internacional son ahora el epicentro del idioma español en los Estados Unidos* ”



LA REVOLUCIÓN DEL **consumo mundial**

Alejandro Romero Socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA / México

Luisa García Socia y CEO para la Región Andina en LLORENTE & CUENCA / Perú

Durante los últimos años las tendencias de consumo han ido evolucionando de forma insospechada, en paralelo a la expansión del universo digital a través de las redes sociales y como consecuencia de la crisis mundial que ha impactado al mundo en la última década. Una prueba es el nacimiento de la economía colaborativa, un fenómeno que, poco a poco, ha ido tomando mucha fuerza y se encuentra rompiendo los paradigmas de consumo establecidos hasta ahora, con la generación Millennial como principal exponente. La tecnología está cambiando modelos de negocios tradicionales enfocando las necesidades de los consumidores.

Lejos quedan los tiempos de la sociedad de propietarios, hoy la revolución digital genera nuevas relaciones productivas y transforma los estándares de consumo mundiales. Es así como nace la economía colaborativa, un sistema en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales con la reputación y la confianza de un mejor servicio como eje de la decisión de compra-venta. Gracias a estas plataformas digitales las barreras de desconfianza se han visto reducidas tomando como base el uso de perfiles de usuarios con valoraciones y referencias que dan pie a nuevas formas de relacionarse, intercambiar, y monetizar bienes económicos en modelos de negocio tradicionales.

“ *El principal valor agregado de esta nueva tendencia a la colaboración, además de ganancias económicas, es la producción y el desarrollo de conocimiento* ”

Internet, los sistemas de geolocalización, la portabilidad y sociabilidad de las nuevas tecnologías, el crowdsourcing, la cultura open-source, el maker movement, y el surgimiento de una nueva generación de ciudadanos con una mayor capacidad y alcance para impactar en su entorno a través de un click, son tan solo algunos de

los componentes técnicos y culturales que han sentado las bases para consolidar un nuevo modelo de intercambio que está redefiniendo la forma de hacer negocios y relaciones a través del intercambio de bienes y servicios entre ciudadanos.

Por ello, el principal valor agregado de esta nueva tendencia a la colaboración, además de ganancias económicas, es la producción y el desarrollo de conocimiento, ya que al ser compartido puede tomarse como punto de partida para iniciar nuevos modelos de negocio.

En este sentido, el modelo de la economía colaborativa puede traer beneficios personales, tanto a nivel económico como de crecimiento personal e intelectual, pero está sujeto a una limitación: el deseo del individuo.

El verdadero potencial de este modelo radica en la integración de varias personas en el proceso de generación de valor, tanto económico como social.

Al establecer que cada individuo puede trabajar en un área de especialización diferente en esta economía, se descubre que existe un potencial infinito de posibilidades de creación, innovación e incluso empoderamiento financiero en pequeños, medianos y grandes proyectos.

La era de la economía colaborativa supone un cambio cultural, es una economía de acceso en la que podemos encontrar desde chóferes privados y empleadas del hogar hasta alojamiento y habitaciones de hotel alrededor del mundo.

El crecimiento exponencial de la economía colaborativa en los últimos años, a nivel global, no habría sido posible sin el desarrollo tecnológico. La evolución de plataformas que ofrecen los sistemas de mercados en línea, en conjunto con las tecnologías P2P, son hechos determinantes que han favorecido este modelo, asegurando un ecosistema en el que intercambiar bienes y hacer transacciones en línea resulta tan sencillo como introducir ciertos datos personales y hacer algunos clicks.

Sin duda, el desarrollo del plano digital ha logrado facilitar el proceso de comunicación, agilizarlo y masificarlo del mismo modo que lo hizo con el intercambio de bienes e incluso con la creación de comunidades enfocadas en llevar a cabo actividades y desarrollar modelos en línea como el consumo colaborativo, lo que ha permitido su difusión desde ser iniciativas locales hasta globales.

EL PANORAMA ACTUAL

Nombrada por la revista TIME en 2011 como una de las “10 ideas que cambiarán el mundo”, la economía colaborativa se ha posicionado hoy como un nuevo modelo financiero en auge. Gracias al cambio de hábito, pasamos de la posesión a la accesibilidad. Concretamente, gran parte de su estructura se basa en la aplicación de nuevas tecnologías para establecer redes de intercambio, de alquiler, de subastas o de co-

munidades establecidas para compartir bienes, espacios o servicios.

Las cifras de este fenómeno económico son cada vez más sorprendentes. Miles de viajeros alrededor del mundo se hospedan en propiedades de otros particulares utilizando la plataforma Airbnb; millones de personas utilizan los servicios de Uber para llegar a sus destinos y, casi la mitad de la población mundial tiene una cuenta en Spotify que le permite disfrutar de un sinfín de canciones en línea.

Según Forbes, el año pasado se movieron cerca de 3.500 millones de dólares dentro de la economía colaborativa a nivel global, lo que representó un incremento del 25% frente a las transacciones registradas en este sector durante el 2013.

Este modelo está abarcando cada vez más ámbitos de la sociedad y sobre todo de la vida cotidiana de los ciudadanos. Airbnb opera ya en 35 mil ciudades de 192 países, donde ofrece más de 600 mil espacios de alojamiento que van desde habitaciones individuales hasta castillos europeos. Por su parte Uber tiene presencia en más de 100 ciudades en 45 países diferentes y está valuada en más de 18.000 millones de dólares.

LAS CRÍTICAS QUE ENFRENTA LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Frente a este auge han surgido muchos cuestionamientos. A medida que este modelo económico se va expandiendo y avanza hacia su consolidación, surgen posturas más críticas que se oponen a su desarrollo ya que para muchos empresarios tradicionales representa una competencia desleal dentro de su sector.

El crecimiento de plataformas como Airbnb y Uber se ha convertido en objeto de polémicas en todo el planeta. En el caso de Uber han sido notables las manifestaciones y protestas por parte de taxistas que desde Washington hasta la Ciudad de México,

pasando Bogotá o Madrid, reclaman regulaciones e incluso sanciones a este modelo, aunque independientemente de la postura que se tome frente a él, revela un deseo generalizado y compartido, por parte de los consumidores de todo el mundo, de encontrar soluciones que amplíen el acceso a bienes y servicios, que satisfagan las necesidades de la sociedad del siglo XXI y que permitan tener un diálogo horizontal basado en la reputación y la confianza que ofrece una estructura de intercambio, donde todos estamos en la posibilidad de ser tanto consumidores como productores al mismo tiempo.

Con este panorama, el gran reto al que se enfrenta la economía colaborativa es la regulación, pues de momento no cuenta con una normatividad clara y se encuentra ante la necesidad de crear un marco legal que otorgue seguridad y confianza a los involucrados. Ante esta situación, surge el cuestionamiento de cómo hacerlo, ya que una regulación desproporcionada perjudicaría a los consumidores y al interés general, suponiendo un obstáculo a la competencia efectiva.

Los sistemas de reputación implantados por estas plataformas hacen que el usuario tenga la información necesaria sobre el bien o el servicio al que se dispone a acceder, aunque muchas veces esto no siempre sea suficiente. Es necesario dar una respuesta normativa cuando existen vacíos legales y de mercado que impidan el acceso de operadores a la prestación de bienes y servicios. La creación de normas tiene sentido, en un caso como el presente, cuando el mercado es incapaz de alcanzar un resultado que asigne los recursos de forma eficiente.

LOS CAMBIOS PROVOCADOS POR LA ECONOMÍA COLABORATIVA

El rigor de las crisis económicas a nivel global, reflejadas en estados al borde de la quiebra y altas tasas de desempleo, la creciente preocupación por la ecología y la salud del medio ambiente han hecho que en las últimas décadas las personas descubran

y promuevan un consumo colaborativo, que prioriza la reutilización de los objetos que nadie más usa, en vez de la adquisición de nuevos artículos.

Por esta razón muchas personas, en distintas regiones del mundo, han encontrado en la economía colaborativa una forma idónea de obtener los productos y servicios que requieren, sin comprometer su situación financiera, pues este modelo prioriza el uso del objeto sobre la propiedad del mismo.

Este rejuvenecido concepto ya ha despertado la creatividad de millones de personas que demuestran que estamos situados en un punto coyuntural en el que la economía colaborativa puede ser usada de maneras cada vez más innovadoras y socialmente responsables.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

El futuro presenta diversos retos para la economía de colaboración, ya que además de la regulación y la normatividad en torno a sus procesos, se debe fortalecer la confianza entre los involucrados para poder seguir dando pasos firmes rumbo a un desarrollo sostenido.

Este modelo funciona gracias a ciudadanos empoderados que trabajan juntos, pero esta colaboración exige la regeneración de la confianza hacia las personas que nos rodean.

La economía colaborativa busca ofrecer nuevas alternativas al sistema actual. Propone aprender a valorar los intangibles generados como el ahorro de emisiones, las conexiones entre personas y nuestra constante capacidad de creación. Es el futuro de la solidaridad entre ciudadanos. Generamos proyectos, compartimos recursos y tenemos ganancias conociendo de primera mano a los beneficiados.



PREMIOS

conseguidos POR **UNO**



GOLD WINNER
*en la categoría
Best House Organ*



GRAND WINNER
*Best of Magazines
Overall Presentation*



GOLD WINNER
*en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive*



SILVER WINNER
*en la categoría
Design - Illustration*

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **diecisiete socios y 350 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, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana y Miami**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Uruguay, Paraguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **HERING SCHUPPENER** en Alemania y Bruselas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN RR.HH

Antonio Lois
Director de RR.HH.
para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RR.HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade n°225, 5° Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue. Suite 1590
Miami, Florida 33131

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director Senior de Desarrollo de
Negocio en Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jgozzer@llorenteycuenca.com

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

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Centro de Innovación
www.desarrollando-ideas.com

YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

Revista UNO
www.revista-uno.com

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

Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM

