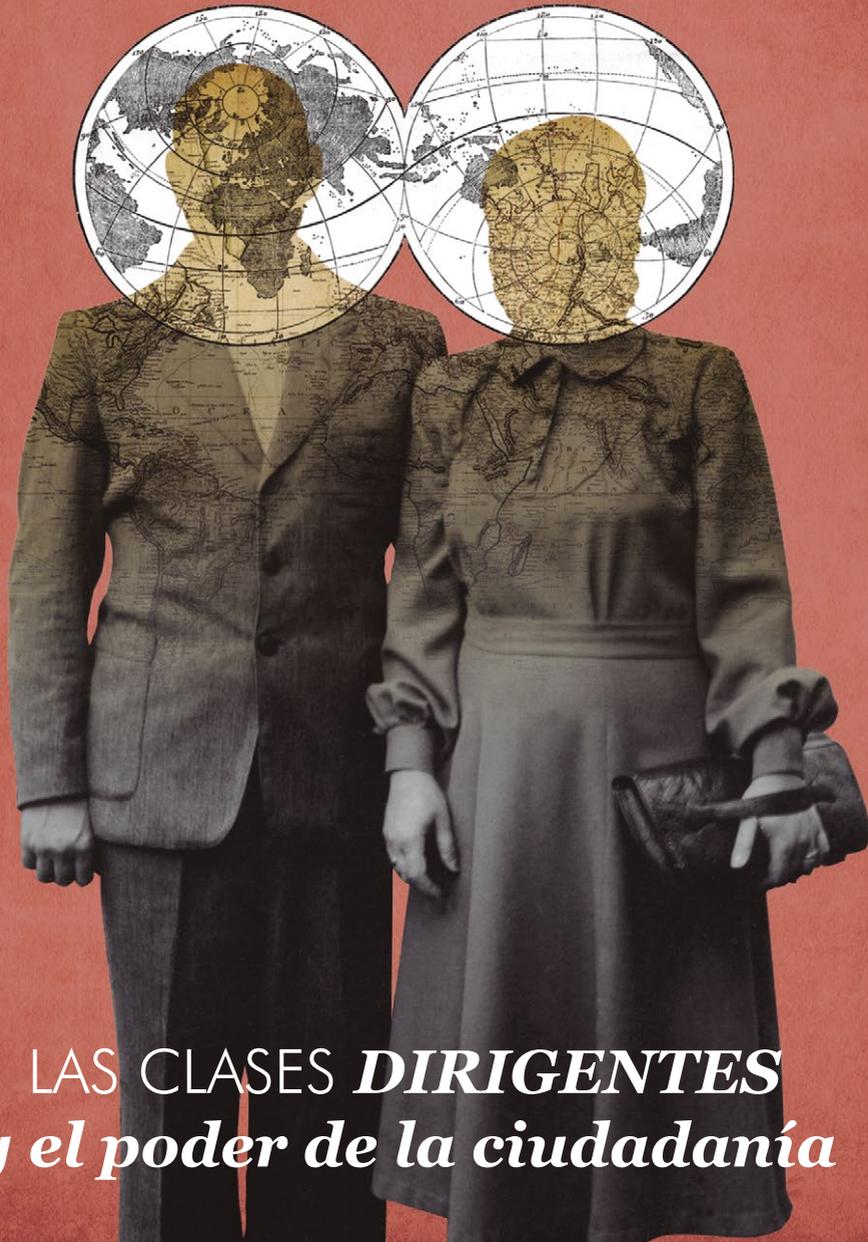


2016 n° 26

USO

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



LAS CLASES **DIRIGENTES**  
*y el poder de la ciudadanía*

## 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.

Con el apoyo de:



---

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**  
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

**CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**  
AR Difusión

**ILUSTRACIONES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESIÓN:**  
naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, diciembre 2016

---

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](http://WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM](http://WWW.REVISTA-UNO.COM)





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

2016 N° 26

4

QUIÉNES **SON** LOS *colaboradores*

6

LAS CLASES **DIRIGENTES**  
*y el poder de la ciudadanía*

9

EL PRESIDENTE **TRUMP** Y LA  
*quiebra* DE LAS *élites*

13

LA **CONSTRUCCIÓN** DE CIUDAD,  
*responsabilidad* DE TODOS

15

**DESAFÍOS** DE LA DIRIGENCIA  
EMPRESARIA *argentina*

18

**LIDERAZGO** CÍVICO  
Y CORRESPONSABILIDAD *social*

21

ASOCIACIONES **EMPRESARIALES**  
ANTE EL DESAFÍO  
DE *independencia* Y LEGITIMIDAD

23

CUANDO EL **PÉNDULO**  
CIUDADANO DA LA *vuelta...*

27

**RIMAS**  
*futuras*

31

**BREXIT**: DIEZ CONCLUSIONES  
Y SU IMPACTO ANTE UN *salto*  
A LO *desconocido*

37

**PREMIOS**  
*conseguidos* POR **UNO**

38

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo de Bilbao*, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]

---



### **Luis Guillermo Plata**

Es **presidente de la Fundación para el progreso de la Región Capital – ProBogotá Región**, entidad recientemente creada por iniciativa del sector privado, para trabajar por el desarrollo de la capital colombiana y su zona de influencia. Previamente, se desempeñó como ministro de Comercio, Industria y Turismo durante 2007 y 2010. Entre los años 2002 y 2007 fue presidente de PROEXPORT (hoy Procolombia), transformándola en una de las más innovadoras de su tipo y recibiendo por esta labor un premio del Banco Mundial en el 2005. Graduado de Harvard Business School, cuenta con amplia experiencia en el sector privado, como consultor de McKinsey & Co y posteriormente como empresario en Silicon Valley. [Colombia]

---



### **Adrián Kaufmann**

Es gerente general de Relaciones Institucionales del Grupo Arcor, empresa en la que se desempeña desde 1993. Es **presidente de la Unión Industrial Argentina**, donde participa como representante de la Unión Industrial de Córdoba; vicepresidente de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios; vicepresidente 1° de la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios; miembro fundador y director de la Cámara Argentina de Biotecnología. En la UIA ha sido secretario general, tesorero y vicepresidente. Es arquitecto y urbanista y magíster en Dirección de Comunicación Institucional. Ha recibido el premio Iluminis a la Excelencia en el Desarrollo Directivo. [Argentina]

---



### **Arturo Cervantes**

Es **director general de Movilización Social en Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, A.C.** Miembro del Foro Global de Prevención de Violencia, de las Academias Nacionales de Ciencia, Ingeniería y Medicina de los Estados Unidos y miembro de la Alianza Global para Prevención de Violencia, de la Organización Mundial de la Salud. Promotor del Decenio por la Seguridad Vial 2011-2020 de Naciones Unidas. Médico cirujano por la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestro y doctor en Salud Pública, con especialidades en epidemiología, ecología humana y demografía, por la Universidad de Harvard. Profesor catedrático de la Facultad de Ciencias, Universidad Anáhuac México. [México]

---



### **Alberto Etchegaray**

Es **presidente de BOARD**, Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad Adolfo Ibáñez. Asimismo, es Counsel en el estudio Garrigues Chile y director de Compass Chile, Administradora General de Fondos; miembro del Consejo Consultivo del Mercado de Capitales del Ministerio de Hacienda; miembro del Consejo de Auto Regulación de la industria de Fondos Mutuos en Chile; socio fundador y director de InBest, organización sin fines de lucro destinada a promover el mercado de capitales chilenos. Anteriormente fue superintendente de Valores y Seguros y secretario general de la Universidad Alberto Hurtado. Es abogado de la Universidad Diego Portales y Master of Public Policy por Georgetown University. [Chile]

---

# QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

---

## **Francisco J. Álvarez De Soto**



Obtuvo su Licenciatura en Economía Política y Análisis Político en la Universidad de Tulane y su Juris Doctor en la Universidad de Loyola. Fundó la firma **ALVES & Co. ABOGADOS / ATTORNEYS AT LAW** en 2002, siendo su **socio director** desde 2014. Entre 2003 y 2009, fue director ejecutivo Legal y Regulatorio de Cable & Wireless Panamá, S.A. En el Ministerio de Comercio e Industrias fue embajador especial para Asuntos Comerciales Internacionales y asesor y viceministro, jefe de Negociaciones Comerciales Internacionales. En el Ministerio de Relaciones Exteriores, fue director general de Relaciones Económicas Internacionales, secretario general, viceministro y ministro de Relaciones Exteriores. [Panamá]

## **Alan Stoga**



Se dedica a la estrategia de negocios además de ser emprendedor. Cuenta con amplia experiencia en comunicación y relaciones públicas, consultoría corporativa, geopolítica, banca y gobierno. Actualmente es **presidente** (ejecutivo) de **Tällberg Foundation**, consultor senior en Kissinger Associates, presidente de Zemi Communications, L.L.C. y presidente (no ejecutivo) de la Fundación Tinker. Anteriormente, Stoga fundó un fondo de capital riesgo privado, fue director gerente de Kissinger Associates, economista jefe del National Bipartisan Commission on Central America, administró las actividades de gestión del riesgo nacionales en el First National Bank of Chicago y trabajó como economista en el U.S. Treasury. [EE. UU.]

## **Claudio Ramírez**



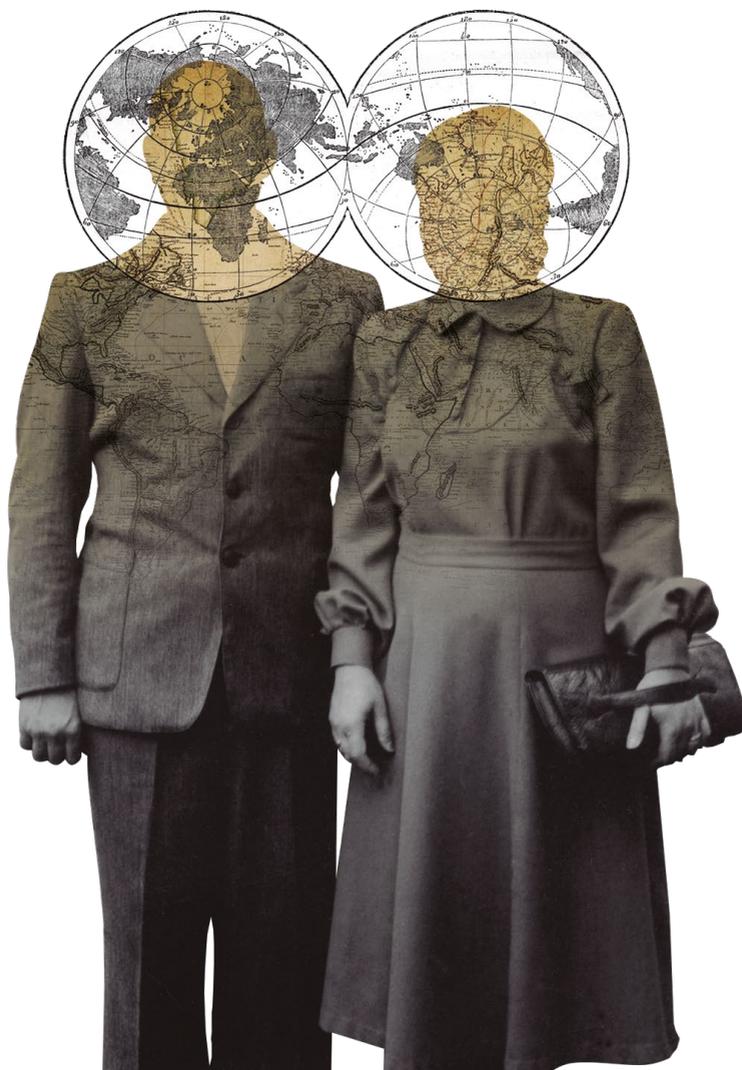
Es **socio y gerente general** de **LLORENTE & CUENCA Chile**. Claudio es periodista de la Universidad Nacional Andrés Bello y tiene un MBA Executive por la Universidad Diego Portales. Es también diplomado en Multimedia por la Pontificia Universidad Católica de Chile y en Branding por la Universidad del Pacífico. Trabajó en diversos medios de comunicación locales y regionales, siendo sus últimos cargos el de editor del Consorcio Radial de Chile y editor de negocios de la agencia Business News Americas hasta el año 2005. Asimismo, se ha desempeñado como profesor titular en universidades locales impartiendo las asignaturas de Gestión Empresarial y Comunicación Estratégica. [Chile]

## **José Isaías Rodríguez**



Es **consejero senior** de **LLORENTE & CUENCA**. Inició su carrera en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) como director adjunto del Departamento de Comunidades Europeas. Durante 25 años, ha sido director de la Delegación de la CEOE en Bruselas, cargo desde el que ha representado los intereses de las empresas españolas ante las Instituciones Europeas y ante BUSINESSEUROPE. Posteriormente y durante dos años fue Vice-secretario General de la CEOE. Ha sido durante 24 años consejero del Comité Económico y Social Europeo y vicepresidente del Grupo Empleadores. José Isaías es también patrono de la Fundación ADECCO. [España]

LAS CLASES **DIRIGENTES**  
*y el poder de la ciudadanía*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / EE. UU.-España

**“ Los líderes empresariales y políticos deben ser capaces de interpretar la realidad y de acercarse a los ciudadanos**

El mundo está cambiando y los líderes empresariales y políticos se enfrentan a nuevos retos que definirán la configuración de las próximas décadas. El fenómeno de la globalización y la apertura económica ha calado hondo en las relaciones económicas, en la forma de vida de los ciudadanos y en la forma de operar de las empresas y de las naciones.

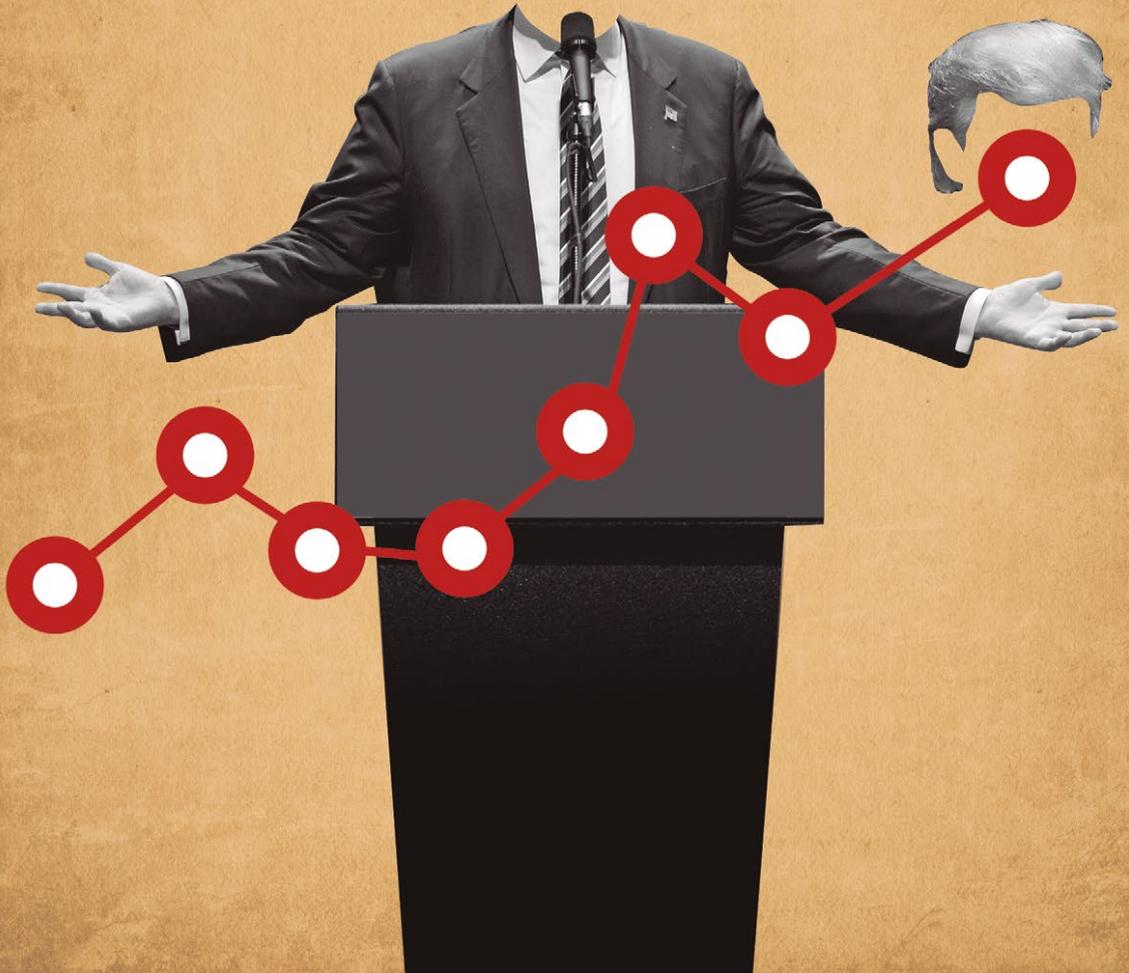
La sociedad está híper conectada y la transmisión de información se produce a una velocidad y con un alcance sin parangón, de modo que coloca a los líderes empresariales y políticos en un escrutinio constante.

Se produce un distanciamiento, una ruptura de sintonía entre las clases dirigentes y la opinión pública. Los ciudadanos demandan cada vez más transparencia, tanto a las empresas como a los políticos, y el debilitamiento del respaldo popular a ambos entes supone un desafío para la estabilidad de los sistemas.

En este contexto, los líderes empresariales y políticos deben ser capaces de interpretar la realidad y de acercarse a los ciudadanos. Ante una ciudadanía cada vez más empoderada y crítica, es preciso monitorizar la opinión pública, interpretarla correctamente y después, actuar en consecuencia. La híper transparencia, la gestión correcta de la información, el diálogo con la ciudadanía y entender los registros que exige se convierten en una obligación y no un activo.

En este número de UNO abordamos este escenario de cambios, qué se espera de las empresas y sus líderes y qué papel juega la ciudadanía en todo este proceso.

CRISIS  
CULTURAL



# EL PRESIDENTE **TRUMP** Y LA *quiebra* DE LAS *élites*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, exdirector de ABC y El Correo / España

Las sociedades occidentales —y, precisamente, las más poderosas— parecen disponer de una agenda política oculta apenas detectada por los sondeos y encuestas en la que está incorporado el diseño de descabalar del poder a las clases dirigentes convencionales e ir las sustituyendo por otras que respondan a consignas populistas. Así ocurrió en junio de 2016 en el Reino Unido cuando por un estrecho margen los británicos decidieron el *exit* de su país de la Unión Europea. La negativa isleña a continuar en la UE era posible pero en absoluto probable. No sólo porque los dos grandes partidos políticos —el conservador y el laborista— prescribían la continuidad en la estructura unitaria europea, sino porque los estudios demoscópicos indicaban que los ciudadanos apostaban también por mantener el estatus quo internacional de su país. Se daban, además, circunstancias que parecían retener al Reino Unido en la UE: la voluntad muy mayoritaria de Escocia e Irlanda del Norte frente a la hegemonía interna y aislacionista de Inglaterra y, en menor medida, de Gales.

David Cameron, sin embargo —como hiciera con el referéndum independentista en Escocia y del que le rescató su adversario laborista Gordon Brown— convocó una consulta no jurídicamente vinculante

“*Tras ocho años del carismático Obama ¿cómo podía suponerse que su herencia consistiese en dejar instalado en la Casa Blanca a un político radical con un perfil bien ganado de xenófobo, misógino, proteccionista y antieuropeo?*”

aunque políticamente decisiva y la perdió. La pregunta de Kipling resonaba en Londres: “¿Qué saben de Inglaterra los que sólo conocen Inglaterra?”. Cameron y la plana mayor no euroescéptica de su partido desconocían el estado de malestar en el núcleo del país, y fueron derrotados en su propio terreno por los reaccionarios dirigentes de la UKIP. El leitmotiv de los brexiters consistía en una argumentación elemental: recuperar el control del Reino

Unido ante la erosión de su soberanía por Bruselas y detener los flujos migratorios para sostener el estilo de vida propio.

Al electorado no le importó comulgar con ruedas de molino. La campaña de los eurófobos estuvo trufada de mentiras y manipulaciones, hasta el punto de que, pese a lograr la victoria en la consulta, su líder natural, Neil Farage, dimitió y su propio partido —Partido por la Independencia del Reino Unido— se consumó al alcanzar su gran objetivo ultranacionalista. La razón última del abandono —todavía en fase de esperar y ver— del Reino Unido de la Unión Europea, no fue económico. Fue, esencialmente cultural, sentimental, emotivo, sugestivo: las clases trabajadoras y las medias con expectativas truncadas, se sintieron perdedoras de la globalización que ha convertido occidente en

una tierra de promisión para los más desfavorecidos, sin que la clase dirigente británica supiera sondear y medir correctamente la coyuntura emocional de buena parte de la ciudadanía que quería replégarse sobre sí misma.

En Estados Unidos, salvando las distancias, ha ocurrido algo parecido en las elecciones presidenciales del ocho de noviembre que hicieron presidente a Donald Trump. Era posible que sucediese pero no parecía probable. Tras ocho años del carismático Obama ¿cómo podía suponerse que su herencia consistiese en dejar instalado en la Casa Blanca a un político radical con un perfil bien ganado de xenófobo, misógino, proteccionista y anti-europeo? Los guarismos macroeconómicos de Estados Unidos no avalan una explicación ni sólo ni principalmente económica. El desempleo se situó el pasado noviembre en sólo el 4,9 % después de setenta meses de continuos descensos; los salarios estaban subiendo en los dos últimos años y el mínimo se ha incrementado.

De nuevo, como asegura de manera solvente y bien argumentada Paul Berman, analista de la revista neoyorkina *Tablet*, “el apoyo a Trump no deriva de una crisis económica, sino de una crisis cultural”. Las crisis culturales lo son de valores, de criterios cívicos. Trump ha tenido tantos partidarios, además de porque las clases dirigentes tradicionales han dejado de asumir un compromiso auténtico con su representados, también por el hecho de que el nuevo presidente estadounidense “ha dado permiso a sus seguidores para regresar al tipo de odios racistas que, en las últimas décadas, se consideraban inaceptables”. Sigue Berman afirmando que al republicano le han apoyado precisamente “porque es grosero, arrogante y violento, lo que permite que ellos (sus seguidores) también lo sean”.

Se ha producido una quiebra del paradigma que impuso el imperio de lo políticamente correcto mantenido en buena medida por el sistema de medios de comunicación más convencionales que

**“Sus seguidores en Twitter y otras redes fueron durante la campaña superiores al número que acumulaban los grandes periódicos y cadenas de Nueva York y Washington. Con Trump no sólo se ha producido el fracaso de las clases dirigentes sino también de un modelo de información**

han combatido a Trump con denuedo mientras el nuevo presidente norteamericano mantenía en las redes sociales una comunicación paralela. Sus seguidores en Twitter y otras redes fueron durante la campaña superiores al número que acumulaban los grandes periódicos y cadenas de Nueva York y Washington. Con Trump no sólo se ha producido el fracaso de las clases dirigentes sino también de un modelo de información. Cuando Dana Millbank deglutió en mayo de 2016 la crónica del año anterior en la que aseguraba que era imposible que Trump lograra la nominación por el Partido Republicano, se estaba produciendo el primer síntoma de arteriosclerosis mediática en los Estados Unidos que constituye una de las causas del trampantojo en el que se están desarrollando las democracias más consistentes –hasta ahora– en el mundo occidental.

En este contexto de crisis cultural –desde luego recibida por la económica y por la emigración– no puede afirmarse en absoluto que hayan sido los white trash también denominados tráiler trash –blancos de clase baja, incultos y aislacionistas– los que han encumbrado a Trump a la presidencia de los Estados Unidos. Han contribuido, como paradoja relativa, una buena parte de hispanos instalados frente a los sin papeles que amenazan su zona de confort y también de mujeres que han interiorizado como razonable y propio de la cultura wasp un cierto grado de misoginia como ha explicado Caroline Siede en la web [boingboing.net](http://boingboing.net). Para esta



escritora, los norteamericanos no han aprendido a “sentir empatía por las mujeres con defectos como sí lo han hecho con los hombres con defectos”. Hillary Clinton ha sido medida por un rasero más severo que sus contrincantes masculinos y Trump la ha tratado tan rastreramente, con tanta descalificación, desprecio e insulto, que hasta un amplio sector de féminas consideró a la demócrata como la encarnación de todos los males de la casta washingtoniana. Las mujeres en política son tenidas aún como “invasoras de espacios” (Nirmal Puwar) y en el caso de Clinton eso ha sucedido de manera superlativa. Y aunque Hilary pudiera no haber sido la mejor candidata demócrata, es, como la ha definido Xavier Mas de Xaxàs en *La Vanguardia*, como “un ser inteligente, fría, metódica, pragmática y firme, cualidades que ayudarían a cualquier hombre y que a ella parece que no le sirven mucho”.

Se llega, pues, a la conclusión de que estaríamos ante un fenómeno de rebelión de los electorados – una rebelión silente y tardíamente detectada– que es más transversal y de explicación más compleja que la que se nos sirve. El populismo es una forma de fatiga democrática, de cuestionamiento de sus mecanismos tradicionales, de simplificación de los problemas y de un planteamiento hostil hacia las clases dirigentes que ha enganchado –con propuestas propias de unas derechas ultranacionalistas y proteccionistas– a bolsas electorales diferentes que se encuentran en estado de malestar. A estas características endogámicas se les considera como “los viejos demonios del período de entreguerras” y el diagnóstico no está mal traído porque fue en ese paréntesis entre la Gran Guerra y la de 1939-45 cuando surgieron los fascismos, el nazismo y las dictaduras.

Estados Unidos era una referencia –y una garantía– de que todo aquello que fue no volvería a ser, pero la presidencia de Trump hace regresar a la política los más viejos arietes contra los logros de la democracia liberal y humanista. Enrique Krauze ha escrito en *El País* que Trump ha creado un cisma en la democracia americana. Escribe exactamente: “El daño a la nación ya está hecho: un cisma político y social tan grave como el de la Guerra Civil”, en referencia a la americana de 1861 a 1865. Para este mexicano liberal e ilustrado, buen conocedor de la realidad de Estados Unidos, todas las causas para explicar la emergencia de Trump son válidas “pero ninguna se equipara al efecto letal que tiene en un pueblo –efecto comprobado una y otra vez en la historia– de abrir el paso a un demagogo”. El presidente norteamericano ha quebrado las élites, lo ha hecho con demagogia, con el manejo taimado de la comunicación, a través del populismo y ha establecido un paradigma de hacer política y de practicarla radicalmente distinta a la anterior. Todo es viejo, pero también todo es nuevo.



# LA **CONSTRUCCIÓN** DE CIUDAD, **responsabilidad** DE TODOS



Luis Guillermo Plata

Presidente de ProBogotá Región / Colombia

En América Latina, Bogotá se ubica como la cuarta ciudad en los indicadores de atracción de inversión y calidad de la oferta educativa para la formación del talento humano; asimismo, es la quinta entre las mejores ciudades para hacer negocios. En el contexto nacional aporta el 25 % del PIB y el 20 % del empleo; tiene el ingreso per cápita más alto entre las regiones no mineras; registra las tasas de pobreza total y de pobreza extrema más bajas del país y es además la primera región en competitividad del país, según el Consejo Privado de Competitividad.

Pero como todas las ciudades grandes, afronta agudos problemas. El crecimiento poblacional se dio de manera desordenada, y la respuesta de la ciudad no siempre obedeció a una planeación adecuada. Esto la convierte en una ciudad urgida de consensos, de pertenencia y de puntos de encuentro entre ciudadanos, empresarios, académicos, gobernantes y otras organizaciones que con sus acciones, comportamientos y actitudes en gran parte determinan su destino.

Está ampliamente demostrado en el mundo, que la responsabilidad del desarrollo de la ciudad está lejos de ser una tarea exclusiva de la administración de turno y que sólo una efectiva y sostenida articulación de la academia, la ciudadanía, los

**“Es necesario participar activamente e incidir en la construcción de las políticas públicas, proponiendo, haciendo gestión y en algunos casos seguimiento, todo buscando el bien común**

sectores privado, público y el tercer sector, logran impactos sostenibles ante semejante desafío.

En el caso de la participación del sector privado, este esquema ya está inventado y funciona desde hace décadas en ciudades como Londres, Chicago, Barcelona, Nueva York e incluso Medellín. En Bogotá los

empresarios también entendieron que su aporte en la construcción de la ciudad es muy importante y que va más allá de la generación de empleo o del desarrollo económico resultado de sus actividades empresariales. Hoy se tiene la conciencia de que es necesario participar activamente e incidir en la construcción de las políticas públicas, proponiendo, haciendo gestión y en algunos casos seguimiento, todo buscando el bien común.

Pero, si bien los sectores público y privado hacen su parte, sacar adelante los grandes proyectos de Bogotá, la ciudadanía también debe que aportar: desde demostrar con su comportamiento el compromiso de construir una ciudad más amable y moderna, hasta exigirle a los gobernantes transparencia y cuentas por la implementación de las políticas.

La encuesta “Así Vive y Piensa Bogotá Región”, realizada por ProBogotá, nos mostró un panorama preocupante que es necesario cambiar: resultó sorprendente el bajo nivel de compromiso de los ciudadanos y lo poco que estamos dispuestos a hacer los bogotanos por nuestra ciudad para ayudar a mejorarla. Entre otros resultados, reveló que el principal compromiso que estarían dispuestos a hacer los ciudadanos es no botar basura en la calle con un 48 %, –algo que ya debería ser un comportamiento natural– seguido de reciclar con un 14 %. Temas como ser un buen peatón, respetar las normas, participar activamente en las elecciones y pagar impuestos no aparecen dentro de los compromisos “prioritarios” que todo buen ciudadano haría por la ciudad.

Otro de los resultados es que la mayoría de los ciudadanos encuestados no recuerdan por quién votaron para la alcaldía y mucho menos para el concejo, y que las personas que votaron por el candidato electo no le hacen seguimiento ni están enterados de su gestión. Esto quiere decir que los ciudadanos de Bogotá se quejan pero no participan ni se involucran realmente en los temas de la ciudad.

Bogotá reclama y merece un mayor interés por parte de sus ciudadanos. Es por eso que desde ProBogotá le apostamos a la recuperación de la cultura ciudadana, con la que buscamos renovar el sentido de pertenencia, el amor por la ciudad y que los capitalinos nos comprometamos con acciones concretas para ser mejores ciudadanos. Si todos nos comprometemos con la ciudad y realizamos pequeños cambios podremos comenzar a generar una gran transformación en nuestra ciudad.

*“Desde ProBogotá le apostamos a la recuperación de la cultura ciudadana, con la que buscamos renovar el sentido de pertenencia, el amor por la ciudad y que los capitalinos nos comprometamos con acciones concretas para ser mejores ciudadanos*

Para hacer realidad la ciudad que todos imaginamos, una capital amable, pujante, ordenada y conectada, hay que trabajar conjuntamente, impulsando una agenda común de largo plazo que facilite la alineación de esfuerzos de todos los sectores en beneficio de la ciudad. Ese es nuestro compromiso.

# DESAFÍOS DE LA DIRIGENCIA

## EMPRESARIA *argentina*



Adrián Kaufmann

Presidente de la Unión Industrial Argentina / Argentina

El futuro de Argentina, como el de todas las naciones que quieren avanzar hacia el progreso, exige de sus clases dirigentes un constante fortalecimiento de las instituciones. A partir de la representación de intereses comunes y divergentes, debatiendo en función de la diversidad de perspectivas y con el objetivo insignia de alcanzar aquellos consensos que hacen posible la superación cualitativa de las metas propuestas, el camino de las instituciones hacia el futuro exige un compromiso constante e irrenunciable.

En la diversidad de la representación que ejercemos radica una de nuestras fortalezas más importantes a la hora de buscar consensos: la UIA cuenta con socios provenientes de industrias tradicionales como la metalmecánica, alimenticia, textil, química o plástica, pasando por industrias culturales como el cine, llegando a industrias de vanguardia como el software, la biotecnología o la electrónica. Eso nos obliga a reforzar diariamente el vínculo con nuestros socios para estar actualizados en lo que refiere a los requerimientos específicos que cada uno de nuestros socios presenta.

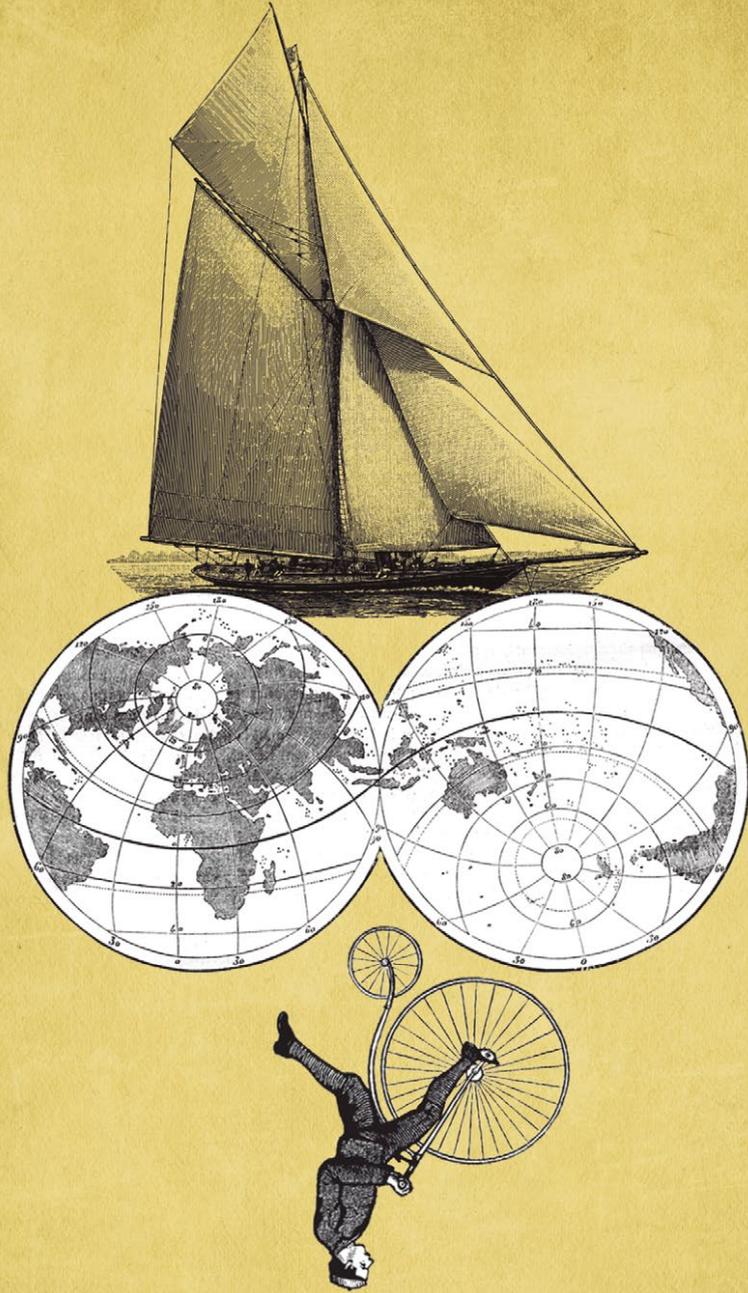
**“El diálogo social continuo entre trabajadores, empresarios y gobiernos es un elemento imprescindible para orientar aquellas políticas que promuevan simultáneamente la inversión y el empleo de calidad**

### LOS DIRIGENTES Y LA IMPORTANCIA DEL DIÁLOGO SOCIAL

El diálogo social continuo entre trabajadores, empresarios y gobiernos es un elemento imprescindible para orientar aquellas políticas que promuevan simultáneamente la inversión y el empleo de calidad, dos vectores indispensables para alcanzar el progreso social.

Para transitar ese camino sin claudicaciones, es necesario que el diálogo se dé en un marco que facilite los consensos intrínsecos a toda visión integradora del futuro. La puesta en marcha de la estrategia deberá hacerse alejada de dilemas irreductibles que en todas sus variantes resultaron las mayores restricciones para el desarrollo. La conformación de mesas de diálogo que involucren a los distintos actores es el primer paso indispensable para que las estrategias nacionales y regionales se acoplen a las agendas gubernamentales.

Resulta clave que todas estas iniciativas se articulen alrededor de metas, prioridades e instrumentos concretos de intervención que aseguren la permanencia y estabilidad de las estrategias adoptadas, promoviendo la participación de los actores en el proceso de formulación y permitiendo la evaluación pública de su eficacia.



El Estado, como catalizador de los esfuerzos de cada uno de los actores sociales, debe situarse en un marco de acción eficaz e inteligente que le permita desplegar una fuerte capacidad de articulación de políticas vinculadas con la institucionalidad, la educación, la igualdad de oportunidades, la producción y el trabajo, entre otros.

La experiencia internacional es irrefutable en este sentido. Aquellos países que progresan en el tiempo cuentan con políticas públicas que avanzan sobre el diálogo social en profunda articulación de políticas productivas integrales. No en vano, los países más desarrollados del mundo se llaman a sí mismos “países industrializados”.

## EL APOORTE DE LA INDUSTRIA

La producción industrial en Argentina comenzó a fines del siglo XIX y el primer antecedente de la UIA es de 1875. Durante más de 200 años de historia Argentina, la industria fue un actor clave para potenciar el crecimiento. Sin embargo, la imposibilidad de alcanzar políticas de largo plazo para superar los desafíos que enfrenta la producción fabril fue un obstáculo para alcanzar el desarrollo. En la industrialización se encuentran las coordenadas para orientar el rumbo hacia el progreso social. La inversión productiva crea más y mejores empresas, que generan más y mejor empleo. Recorrer ese camino de industrialización exige de todos los protagonistas del diálogo social una responsabilidad que debe asumirse con visión de futuro.

Desde la UIA siempre trabajamos articuladamente con los distintos actores para potenciar la producción, el empleo, e incentivar las innovaciones en sectores muy diversos como la agroindustria, la industria farmacéutica, la automotriz, el sector autopartista, la biotecnología y el textil, entre otros rubros. En la Unión Industrial Argentina contamos con especialistas en diversas áreas que articulan con las cámaras empresarias y con los Gobiernos

“ *El tránsito hacia una equidad social sólida tiene en su génesis un empresariado fuerte y vigoroso, con capacidad de innovación e inserción internacional* ”

nacionales y provinciales para analizar las diversas problemáticas y diseñar estrategias que permitan superar estos desafíos.

La industria fue el motor del crecimiento económico que experimentó el país durante los comienzos de este nuevo siglo. Es necesario volver a retomar esta senda de crecimiento porque la producción fabril se caracteriza por generar empleos de calidad, con elevados salarios y con perfil exportador. El tránsito hacia una equidad social sólida tiene en su génesis un empresariado fuerte y vigoroso, con capacidad de innovación e inserción internacional, capaz de generar con su actividad la dinamización del conjunto de la sociedad. La vasta experiencia internacional respalda esta afirmación y deja afuera todo tipo de duda: no existen en el mundo ejemplos de sociedades prósperas sin industrias desarrolladas.

Como dirigentes industriales, nuestro compromiso se refuerza día a día, en cada una de nuestras iniciativas, interactuando con entidades pares, con los representantes gremiales de los trabajadores, con las administraciones nacionales, provinciales y municipales, y con todos los organismos internacionales que comparten el mismo objetivo: alcanzar el progreso social a partir del desarrollo productivo, la inversión y el empleo de calidad.



Arturo Cervantes

Director general de Movilización Social en Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, A.C. / México

Actualmente, la ciudadanía enfrenta grandes retos para atender la compleja problemática social, económica y política. Inseguridad, delincuencia, violencia y corrupción han crecido al amparo de la impunidad, y, de no ser enfrentados, pueden poner en riesgo la supervivencia del Estado mexicano.

¿Qué debemos hacer? ¿Podemos como ciudadanos incidir en los cambios que se necesitan? Aunque temas como inseguridad, corrupción, impunidad, desempleo y pobreza han estado en el centro del discurso desde hace décadas, el desarrollo de políticas públicas poco efectivas o mal implementadas, la falta de voluntad política y la ausencia de participación ciudadana, han limitado e inhibido la obtención de resultados positivos.

Como deporte nacional muchos mexicanos se manifiestan a través de redes sociales y pláticas de café. Pero, ¿cuándo nos detenemos a pensar cómo es que llegamos a la situación que vivimos actualmente? ¿Cuántas veces, en vez de quejarnos hemos propuesto soluciones y nos hemos organizado para promover un cambio?

**“La sociedad ha demostrado una y otra vez su capacidad de organizarse para fortalecer y legitimar políticas públicas**

De acuerdo con *Anatomía de la Corrupción*, tan solo en 2015 se registraron 33.5 millones de delitos en México, de los cuales únicamente 3.6 millones fueron denunciados. De estos, apenas 67.5 %, equivalente a 2.4 millones, se incorporaron a una averiguación previa; con estas

cifras, el porcentaje de impunidad es de 92.8 %. Según Transparencia Internacional, en 2015 México obtuvo el lugar 95 de 168 países, es decir, se percibe como uno de los países más corruptos.

Frente a este escenario, la participación ciudadana en la construcción de los problemas que aquejan a la sociedad es casi nula: 8 de cada 10 personas nunca han participado o se han organizado para realizar en actividades de beneficio común y un 50 % siguen creyendo que los problemas de la sociedad deben ser resueltos por el gobierno. La apatía, la pasividad y la permisividad de los mexicanos durante muchos años ha sido el caldo de cultivo en el que han crecido los principales problemas de la actualidad.

## “*Estamos a tiempo para formar una sociedad empoderada, que asuma su corresponsabilidad*”

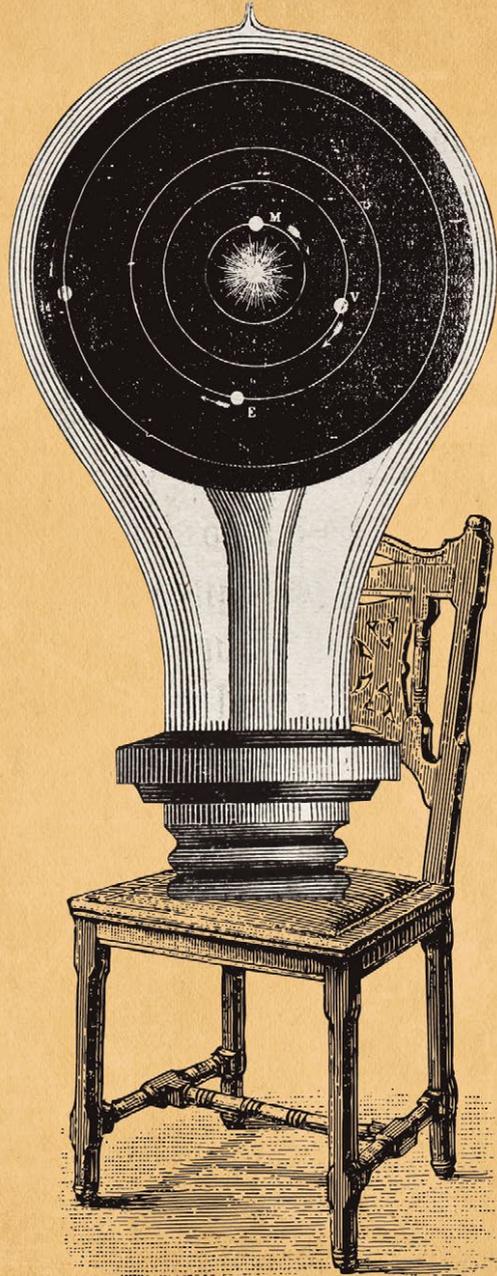
La falta de liderazgo y de sensibilidad por parte de las autoridades de los tres niveles de gobierno, para poner el interés público antes que el particular, ha puesto en evidencia su incapacidad para dar una solución efectiva a las prioridades nacionales. Por el contrario, la sociedad ha demostrado una y otra vez su capacidad de organizarse para fortalecer y legitimar políticas públicas que considera relevantes en su vida cotidiana.

Sorprende, sin embargo, la enorme tolerancia que esta misma sociedad ha tenido frente a la inseguridad, la violencia y la corrupción. ¿Cuántos muertos, cuántos robos, cuánta violencia, cuánta corrupción, cuánta impunidad estamos dispuestos a seguir soportando, ya sea por desidia, por apatía o por miedo?, ¿cuántos se requieren para organizarnos y hacer un frente común contra aquellos que sí están organizados para cometer delitos y crímenes?

### **YA NO MÁS**

El establecimiento del Estado de Derecho es un prerrequisito para alcanzar la gobernabilidad democrática y un México justo y próspero, pensamos en Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. Sin embargo, la condición indispensable para ello es desarrollar mayor liderazgo cívico y una mayor corresponsabilidad de la sociedad, en suma, salir del letargo en el que hemos estado sumergidos durante décadas para hacer frente a problemas sistémicos que tienen solución.

Los caminos de la inactividad, el desinterés y la falta de compromiso para denunciar, proponer y actuar nos han llevado a la precaria situación en la que nos encontramos. Los cambios que se requieren para abatir los problemas a los que nos hemos referido no se darán con buenos deseos o a través de esfuerzos desarticulados. Estamos a tiempo para formar una sociedad empoderada, que asuma su corresponsabilidad, exija cuentas a sus gobiernos y rompa las barreras del individualismo para trabajar de manera organizada por el bien común. La implementación del Sistema Nacional Anticorrupción en México es uno de los primeros pasos, pero aún falta mucho.



# ASOCIACIONES **EMPRESARIALES** ANTE EL DESAFÍO DE **independencia** Y LEGITIMIDAD



Alberto Etchegaray

Presidente de BOARD / Chile

Hoy día resulta muy difícil, por no decir imposible, concebir un sector empresarial en el mundo, en donde los distintos actores no se encuentren organizados bajo la figura de una asociación. Partiendo desde aquellas más tradicionales y reconocidas, pasando por las vinculadas a sectores regulados hasta las de más reciente creación. Todas tienen un mismo fin y propósito, que no es otro que el resguardar “el natural interés de sus asociados”.

Hasta hace unos 10 años atrás, la opinión pública chilena e internacional compartía el supuesto de que la dura competencia entre empresas era suficiente incentivo para generar mercados perfectos. En ese escenario, cada empresa tenía estrategias comerciales y comunicacionales autónomas con las que competir. Pero los tiempos cambiaron. Los consumidores se dieron cuenta de que el mercado no era perfecto y que las empresas no siempre actuaban lealmente. Ese aprendizaje generó la ya conocida ola de críticas sociales que se han traducido en que las encuestas muestren bajísimos niveles de confianza en las empresas y los empresarios.

“*Las empresas comenzaron a darse cuenta de que, aunque seguirían compitiendo fieramente en el ámbito comercial, convenía aunar estrategias comunicacionales*”

A su turno, las empresas comenzaron a darse cuenta de que, aunque seguirían compitiendo fieramente en el ámbito comercial, convenía aunar estrategias comunicacionales por industria, única manera de enfrentar la andanada de críticas. Eso reimpulsó que las empresas buscaran asociarse, entregándole la responsabilidad

a las asociaciones gremiales del relacionamiento con los distintos stakeholders.

El problema es que los consumidores y opinión pública rápidamente asumieron que esas asociaciones tenían acción interesada. ¿La asociación de empresas de alimentos al reclamar sobre la nueva norma de etiquetados considera a los consumidores? ¿A quién defiende la Asociación de Bancos en la regulación del consentimiento expreso en los contratos financieros? La respuesta es bastante obvia, me dirá usted. Defienden los intereses de las empresas. Bueno, ese es justamente el problema para la construcción de buenas políticas públicas. Porque las autoridades sectoriales y la opinión pública parten del prejuicio de que las opiniones de esas asociaciones están orientadas a defender posturas corporativas y no necesariamente el bien común de la sociedad.

## “Las asociaciones enfrentan un escenario complejo de legitimidad social

¿Es un diagnóstico exagerado? No si nos guiamos por lo que dice la encuesta *Bicentenario* de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Cuando se pregunta a los chilenos cuál es su opinión sobre “los bancos” un mayoritario 62 % declara poca o nula confianza en ellos. En cambio, cuando se les pregunta por el banco donde son “cliente”, se revierte la opinión con más de un 60 % declarando tenerle mucha o bastante confianza. Similar bipolaridad se da cuando se pregunta por la confianza en “las empresas” con solo un 16 %, comparado con la confianza en “la empresa donde usted trabaja”, con un 72 % de confianza. Extrapolando esta evidencia se podría concluir que los chilenos tienden a desconfiar de la opinión que proviene de los grupos de empresas, incluyendo por cierto entonces a las asociaciones gremiales.

Es un hecho que las asociaciones enfrentan un escenario complejo de legitimidad social. Enfrentamos en Chile y el mundo un entorno social crecientemente exigente con las empresas. Aumentó el estándar en transparencia, libre competencia y sustentabilidad. Por eso parece ineludible que los gremios rediseñen la manera de estructurar sus asociaciones, así como que evalúen las señales públicas que dan con la composición de los directorios de esos gremios, especialmente los que representan a industrias que prestan servicios públicos de alto impacto social.

En esos casos, parece recomendable que las asociaciones repliquen una práctica de gremios empresariales de países de la OCDE: que los estatutos de esos gremios consideren Directorios con integración no solo de directores representantes de las empresas (típicamente sus gerentes, ejecutivos principales, directores o controladores) sino también se complementen con la de directores independientes: profesionales sin vínculo laboral o económico con ninguna empresa. Personalidades con legitimidad pública suficiente y que, enfrentados a decidir la postura del gremio acerca de una nueva regulación, no tengan otra consideración que su expertise profesional, su reputación personal o su experiencia como usuario. Eso le permitiría a las asociaciones revestir de mayor representatividad y legitimidad las recomendaciones de su Directorio ante esas nuevas normativas.

Solo las asociaciones gremiales que sean capaces de demostrar su independencia de juicio ante la ciudadanía tendrán mayor legitimidad para plantear sus opiniones y propuestas.

# CUANDO EL **PÉNDULO** CIUDADANO DA LA **vuelta...**



Francisco J. Álvarez de Soto

Socio director de ALVES & Co. ABOGADOS - ATTORNEYS AT LAW / Panamá

Estando casi a las puertas del final de este año 2016, creo que sería realista decir que va a culminar otro año más cargado de sorpresas en el campo de la política, la economía y la sociedad. Así ha sido, al menos, desde el año 2008 con el inicio de la mayor crisis financiera internacional desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

A lo largo de estos años, el mundo ha sido testigo de muy diversos e intensos procesos de cambio político, económico y social que, por cierto, han demostrado una vez más, la íntima relación entre los tres. Soy de los que creen que toda acción política está motivada por la sociedad y genera un resultado económico que, a su vez, condiciona a la política por los efectos que tenga en la sociedad y, así, en un círculo vicioso, intenso e imparable donde, en el medio, interactúan los pueblos y sus dirigentes, por supuesto, políticos, económicos y sociales.

“¿Qué está pasando en el mundo? ¡Esto nunca se había visto antes!”, es una pregunta y una respuesta que he escuchado, muchas veces, a lo largo de estos años, al tratar diversos temas y situaciones que los pueblos han confrontado en carne viva, o de los que han sido testigos gracias, en gran parte, a los avances tecnológicos y a unos medios de comunicación cada vez más capaces, más ágiles y

**“En la medida que las sociedades han ido teniendo mayor acceso a la información, los ciudadanos han ido desarrollando una mayor conciencia sobre sus derechos y sus deberes**

también, más críticos, que han llevado a todos los hogares la información, casi en tiempo real, con sus reportajes y sus puntos de vista sobre cada tema reportado. Ante esto, me he preguntado, más de una vez: “¿Por qué?”.

Si bien ni creo, ni pretendo ser portador de ninguna verdad, sino tan sólo de mi modesta

opinión y curiosidad al respecto, estoy convencido de que el tipo de cambios y retos a los que se enfrentan los pueblos hoy en día y, quizás más importante aún, de cara al futuro, han sido, y están siendo moldeados, en gran medida por el increíble fenómeno de la sociedad de la información y todos los derechos individuales que se han perfeccionado a su alrededor. En la medida que las sociedades han ido teniendo mayor acceso a la información, los ciudadanos han ido desarrollando una mayor conciencia sobre sus derechos y sus deberes, tanto individuales como colectivos y, con ello, han ido condicionando el comportamiento de sus clases dirigentes, en lo político, lo económico y lo social, en torno a un concepto que siempre estuvo ahí y que, hoy por hoy, se ha tornado en fundamental: la transparencia.

No cabe duda de que, a lo largo y ancho de nuestro planeta, todas las sociedades, independientemente de su nivel de desarrollo, están exigiendo



más información y por ende, más transparencia. Hasta en las comunidades más cerradas y aisladas, podríamos encontrar un mínimo de avance en cuanto al acceso a la información y el efecto de cambio que ha generado.

Con estas ideas generales en mente, quisiera enfocarme entonces en un fenómeno que ha sido de particular interés para mí. Me refiero al desarrollo de las corrientes y gobiernos que, tomando la idea de más información y más transparencia en manos de sus pueblos, han desarrollado agendas políticas, económicas y sociales basadas en un populismo que ha propuesto, en mayor o menor medida y, por supuesto, con diversos matices e intensidades, un resurgimiento de conceptos como “la lucha de clases”, “el capitalismo salvaje”, “la expropiación de los recursos en nombre del libre comercio”, “la propiedad colectiva sobre la propiedad privada” y tantos otros que, por cuestión de espacio, no podría enumerar y analizar. Encuentro fascinante –y preocupante a la vez–, constatar cómo, ante la legítima exigencia de los pueblos por más información y por ende, más transparencia, muchos populismos, que podrían ser considerados de izquierdas o de derechas, en los cinco continentes, han interpretado “transparencia” con una “nueva lucha de clases” en la que, por cierto, en nombre también de la transparencia, han dado una nueva definición y un nuevo alcance al concepto de la corrupción.

Cierto es que, en el campo de la gestión de recursos, tanto públicos como privados, la transparencia se contraponen a la corrupción. De eso no hay duda. Sin embargo, los populismos han “extendido” la definición y alcance de la corrupción para justificar políticas y agendas en contra de la propiedad privada, la libertad de expresión, y las ideas políticas. Estos populismos han interpretado la transparencia en la gestión pública y privada con “la economía popular y el poder popular” hasta el punto, en algunos regímenes políticos, de que todo aquello que no se ajuste, que critique o confronte a lo que estas clases dirigentes

“*Son múltiples los ejemplos, en los cinco continentes, y a todos los niveles de la actividad política, económica y social, donde este escenario se pudiera constatar*”

populistas entienden como “gestión transparente para beneficio popular” es, simple y llanamente, corrupción. Y así, en nombre del pueblo que exige transparencia, han atacado y coartado, hasta niveles inauditos, a aquellos que, repito, no se hayan ajustado, o que hayan criticado o confrontado su ideal de transparencia. Creo que no sería demasiado difícil identificar, en nuestra América Latina, por mencionar una región del mundo, ejemplos de este fenómeno político, económico y social, sin necesidad de mencionarlos específicamente. Que cada lector saque sus propias conclusiones.

No obstante, así como soy creyente de que, en nombre de la transparencia, los populismos han generado en los pueblos que han llegado a dirigir, procesos políticos verdaderamente transformadores, –para mal en mi opinión–, en lo económico, y lo social; también creo que, afortunadamente, esa misma sociedad basada en la información y por ende, en la transparencia, está permitiendo a esos mismos pueblos, cada vez más informados y con mayor conocimiento y sentido crítico, revertir “el péndulo ciudadano”.

Hasta hoy, pareciera que se han materializado políticas, tanto en la izquierda como en la derecha del pensamiento político, que dan la impresión de haber frenado la iniciativa privada, el comercio mundial, la competencia entre mercados, llegando casi a demonizar, en algunas ocasiones, la gestión pública como símbolo de ineficiencia y fuente de corruptos, todo ello en nombre de un mundo “más regulado”, “más supervisado”. En este mundo, la actividad pública y privada debe ser puesta

a prueba, como garantía para el ciudadano de “más transparencia y menos corrupción” dado que no se presume que toda actividad pública y privada es, a priori transparente, sino potencialmente corrupta si no es regulada y supervisada. El escenario que planteo suena un tanto dantesco, sin embargo, son múltiples los ejemplos, en los cinco continentes, y a todos los niveles de la actividad política, económica y social, donde este escenario se pudiera constatar.

Sin embargo, creo que, frente a ese tipo de realidades, también se está empezando a dar un fenómeno, en sentido contrario y quizás con doble intensidad, —de ahí mi idea de un “péndulo ciudadano”—, por el que los pueblos se están dando cuenta de que la transparencia en la gestión, tanto pública como privada, no es igual a la economía popular, sino que significa una buena, óptima y responsable gestión de los recursos, ya sean públicos o privados, para que, gracias a ella, todo ciudadano pueda tener la oportunidad, en igualdad de condiciones, para desarrollar sus propias capacidades e iniciativas. Una vez más, también, se empieza a ver cómo las mismas clases dirigentes que “interpretaron” por sus sociedades y pueblos, en su momento, lo que la sociedad de la información supone en materia de transparencia, volverán a ignorar, subestimar, malinterpretar y hasta confrontar, lo que la transparencia en la gestión pública y privada significa para sus sociedades a futuro. Creo que, en este caso también, sería relativamente fácil identificar algunos de estos fenómenos políticos, no sólo en América Latina, sino también en la “vieja Europa”, por ejemplo, sin necesidad de poner nombres propios a cada uno.

En definitiva, soy de la modesta opinión y así lo veo, que “el péndulo ciudadano” está dando la vuelta y, una vez más, producto de la desconexión entre las clases dirigentes en la política, la economía y la sociedad, y sus pueblos. Pueblos que, en la medida en que tienen mayor acceso a la información, desarrollan mayores capacidades para una crítica constructiva que, confío, les hará exigir



más oportunidades y más derechos para desarrollar sus capacidades individuales, como individuos y a través de ello, avanzar en la conformación de sociedades cada vez más abiertas, libres, tolerantes y menos agresivas que, en el tiempo, exigirán gobiernos más pequeños y menos intervencionistas, economías más abiertas, más libres, menos reguladas y donde un mayor intercambio comercial sea una realidad. Será entonces, creo yo, cuando el mundo logrará superar, una vez más, la apatía e incapacidad que hemos sufrido por casi una década, para fomentar su propio crecimiento económico y social.



Alan Stoga

Presidente de Tällberg Foundation / EE. UU.

La humanidad se enfrenta a cambios profundos: en el planeta, en cómo se organizan y funcionan las sociedades, en las instituciones cada vez más desgastadas, en las posibilidades de la ciencia y la tecnología. Aunque algunos de esos cambios podrían ser transformadores en un sentido positivo, la velocidad vertiginosa –y aparentemente creciente– del cambio está abrumando nuestra capacidad colectiva para hacerles frente. Desafíos como el cambio climático, las migraciones masivas, el terrorismo y el tráfico de seres humanos, cuya naturaleza requiere una acción global, chocan con una distribución del poder, unas instituciones y unas prácticas que fueron ideadas para un mundo muy diferente.

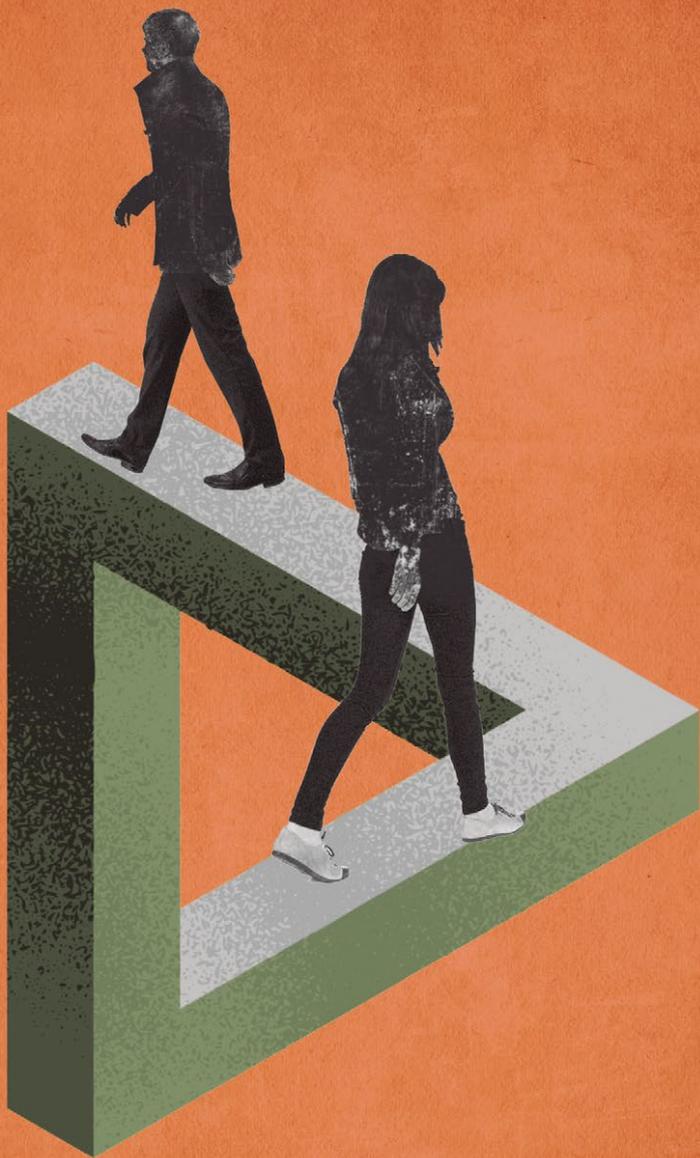
Lamentablemente, la consecuencia es que el largo período de varias décadas de crecimiento global, desarrollo humano y prosperidad se está desvaneciendo y está siendo reemplazado por un período de estancamiento, conflictos y condiciones casi medievales en algunas partes del mundo. El sentido de la globalización esperanzadora que había caracterizado el cambio de siglo ha dado paso a un resurgimiento del nacionalismo encerrado en sí mismo.

“*El sentido de la globalización esperanzadora que había caracterizado el cambio de siglo ha dado paso sin más a un resurgimiento del nacionalismo encerrado en sí mismo*”

Podría decirse que existen al menos cinco principales causas del escenario cambiante:

- El fracaso de los poderes económicos y políticos dominantes, especialmente en Estados Unidos y China, de liderar un esfuerzo para redefinir la estructura institucional que surgió tras 1948 y que hace tiempo que ha perdido fuelle.
- La probabilidad de que la economía global se está desacelerando debido a factores estructurales, confundiendo así las expectativas de las clases medias emergentes en países como Brasil y China mientras que al mismo tiempo se condenan las clases medias de los países industrializados al estancamiento.
- El colapso sin precedentes del centro político en la mayoría de democracias, lo que refleja la creciente sensación entre los votantes de que se les excluye<sup>1</sup>.
- El resurgimiento de la guerra como una forma aceptada de impulsar los intereses nacionales, en parte debido a la falta de voluntad de los miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la ONU para aceptar los principios y las disciplinas de la Carta de las Naciones Unidas.

<sup>1</sup> “The rise of the angry voter” FT Alphaville, 24/10/16 que cita a Marvin Barth, Barclays Research.



- El fracaso de los líderes elegidos democráticamente en demasiados países –pero especialmente en democracias emergentes– a la hora de adoptar estándares éticos que justifiquen la confianza de los votantes y conformen la base para una evolución política sostenible<sup>2</sup>.

Cada una de estas causas es controvertida, pero posiblemente la incapacidad de los líderes políticos para que la democracia funcione sea la más importante. Los datos recientes sugieren que los líderes en países de mercados emergentes que se consideran “libres” tienden a ser más corruptos y de menos confianza que sus homólogos autocráticos. La pregunta obvia es: ¿por qué molestarse con los costes de la democracia si se nos priva de sus beneficios? Es más, si se suponía que la “democracia” era un elemento básico del nuevo orden mundial y está fallando, ¿qué será lo siguiente?

Todo esto puede expresarse de otro modo. Ni las democracias industriales ni las emergentes llegan a sus electores. Como consecuencia, en diferentes países y culturas, existe un número significativo de votantes que está adoptando soluciones populistas y nacionalistas o está dando su apoyo a líderes “fuertes”, aunque sean antidemocráticos. La historia no puede terminar bien.

Por supuesto, podría haber futuros alternativos. ¿Existen líderes, en la política o en la sociedad en general, dispuestos a pensar diferente y reinventar el modo en el que funciona la democracia? ¿Es posible aprovechar las nuevas tecnologías de la información para crear relaciones entre los ciudadanos y sus representantes electos, con el fin de reducir el déficit democrático creciente? ¿La tecnología puede lograr que el gobierno y la gobernanza sean más transparentes y así restaurar la

“ *¿Existen líderes, en la política o en la sociedad en general, dispuestos a pensar diferente y reinventar el modo en el que funciona la democracia?* ”

confianza de los ciudadanos en los políticos? ¿Los líderes éticos e innovadores que trabajan fuera de los marcos gubernamentales pueden crear un cambio político positivo que permita la renovación de estructuras y prácticas políticas antiguas?

Lamentablemente, no hay muchos motivos para el optimismo. El autor americano Mark Twain supuestamente dijo que “La historia nunca se repite, pero a menudo rima”, y existen muchos indicadores en el entorno actual que nos recuerdan (aunque no rimen) las circunstancias que accidentalmente convirtieron el asesinato del archiduque de Austria en 1914 en un conflicto global.

Pero esa es la cuestión. Si continuamos por este camino, tendremos merecido aquello que la historia nos tenga preparado: sea bueno, malo o espantoso.

<sup>2</sup> “Strongman leaders more trusted”, de Steven Johnson, *Financial Times*, 16/10/16.



# **BREXIT**: DIEZ CONCLUSIONES Y SU IMPACTO

## ANTE UN **salto** A LO **desconocido**



Claudio Ramírez  
Socio y gerente general de LLORENTE & CUENCA Chile / Chile

José Isaías Rodríguez  
Consejero senior de LLORENTE & CUENCA / España

Desde que el pasado 23 de junio tuviese lugar el referéndum en el Reino Unido sobre su continuidad como miembro de la Unión Europea (UE), ha transcurrido ya el tiempo suficiente como para que puedan extraerse algunas conclusiones del resultado del mismo.

La primera es que la decisión de abandonar la Unión Europea por parte de uno de sus “grandes” Estados miembros no tiene precedente alguno.

Por tanto, las negociaciones de desconexión, en cierta medida de divorcio, deben llevarse a cabo con todas las garantías necesarias como para que no añadan más incertidumbre al ya de por sí incierto panorama actual de la integración de Europa. La Unión Europea, precisamente, debe contribuir a generar estabilidad y confianza dentro y fuera de sus fronteras y, en este sentido, tanto el resultado del referéndum, como lo que está ocurriendo hasta ahora, no induce a ello.

La segunda, tal y como han dicho, tanto el Presidente del Consejo Europeo, como el de la Comisión, así como también los líderes de los países más significativos de la UE, sin notificación formal por parte del Reino Unido, no habrá negociación alguna, incluidas reuniones de carácter exploratorio. Esto es fundamental, ya que algo tan

“ *En este salto a lo desconocido, la Unión Europea debe tener la clarividencia suficiente para reafirmar los principios y valores que han permitido a los europeos disfrutar de un modelo de convivencia sin comparación en el mundo* ”

trascendental debe abordarse respetando escrupulosamente lo establecido en el art. 50 del Tratado de la Unión Europea (TUE), el cual establece que lo primero que tiene que hacer el Estado miembro que decide retirarse es “notificar su intención al Consejo Europeo”.

La operación en el ámbito legislativo nos lleva a una tercera conclusión, ya que producirá una desagregación de tal dimensión, tras 43 años de incor-

poración de legislación europea al ordenamiento jurídico del Reino Unido, que no será fácil, en principio, abordarla con garantía de éxito en el marco temporal de los dos años inicialmente previstos por el citado art. 50.

La cuarta conclusión es de carácter económico, ya que hay que tener muy presente que la Unión Europea es el socio comercial más importante del Reino Unido. El 44 % de las exportaciones británicas tienen como destino la Unión, representando el Mercado Único Europeo un espacio económico y comercial de primer orden para la actividad de las empresas británicas. Por consiguiente, un abandono de la Unión afectará muy significativamente a las empresas implantadas en territorio británico, en general de todos los sectores de actividad y, muy en particular, a las del sector financiero por

la relevancia de la “City” en Londres. No es concebible acuerdo alguno entre el Reino Unido y la UE beneficiándose del acceso al mercado interior europeo y excluyendo la obligación de respetar la libertad de circulación de personas.

Una quinta conclusión se refiere a que los acuerdos suscritos por la Unión Europea, que regulan las relaciones comerciales y de inversión de sus Estados miembros con terceros países o grupos de terceros países, dejarán de aplicarse al Reino Unido, afectando, por tanto, claramente a su capacidad productiva y comercial.

La salida de la UE, como sexta conclusión, tendrá un claro impacto para el Reino Unido en lo que respecta a la estrategia de seguridad y, particularmente, la acción contra el terrorismo y el crimen organizado, ya que perderá todas las medidas adoptadas en materia de Justicia y Asuntos de Interior, incluso deberá abandonar Europol.

La retirada de la UE plantea una séptima conclusión en relación a la delicada cuestión de la cohesión interna territorial del Reino Unido. Ante todo con Escocia, que hace menos de dos años celebró un referéndum sobre su independencia, en cuyo resultado influyó decisivamente la condición de Estado miembro de la UE del Reino Unido. Por otro lado, Irlanda del Norte se encontrará en una situación complicada en relación a Irlanda, que continuará siendo miembro de la UE y, por tanto, tendrá que imponer controles en la frontera con la parte nórdica del territorio insular. Igualmente, Gibraltar sufrirá un claro cambio como consecuencia de que el Reino Unido deje de ser miembro de la UE, ya que volverá a tener una situación similar a la existente antes de que España se convirtiese en Estado miembro de la UE y, por consiguiente, sus residentes perderán los privilegios de desplazarse y establecerse en España. La cohesión intergeneracional, tras los resultados muy dispares del referéndum entre ciudadanos jóvenes y los de más edad, también se verá afectada.

“Lo que comenzó como algo aislado o con tintes “casi exóticos” para Latinoamérica se ha ido transformando en una tendencia que ha llegado para quedarse

Con la salida del Reino Unido, los ciudadanos británicos ya no serán nacionales de un Estado miembro. Por tanto, novena conclusión, dejarán de ser ciudadanos de la Unión y los originarios de los otros 27 miembros de la UE, dejarán de serlo en el Reino Unido, ya que éste será un país tercero. Por tanto, perderán los beneficios asociados a la ciudadanía europea tales como el derecho a vivir, trabajar y tener propiedades en los Estados miembros de la UE; retirarse a vivir en otro Estado miembro distinto al suyo de origen; recibir prestaciones sanitarias, usando la Tarjeta Sanitaria Europea en el marco del Reglamento Europeo para la Coordinación de los Sistemas de Seguridad Social; votar en las elecciones locales de otros Estados miembros; etc.

Al activar el artículo 50 del Tratado de la Unión, en principio en primavera de 2017 y, por tanto, comenzar a negociar el acuerdo de retirada, el Reino Unido habrá iniciado la cuenta atrás de la desconexión. La décima conclusión es la pérdida de su capacidad de influencia en la Unión Europea. En su condición de miembro saliente, también su credibilidad se verá muy mermada.

En este salto a lo desconocido, la Unión Europea debe tener la clarividencia suficiente para reafirmar los principios y valores que han permitido a los europeos disfrutar de un modelo de convivencia sin comparación en el mundo, explicando mejor el coste de la “no Europa”, es decir, el de la desunión, en un mundo cada vez más globalizado.

Es justamente ese contexto de desunión como el que enfrenta la Unión Europea, el que hace que los desafíos sean aún mayores y más exigentes. Para nadie es un misterio que el Brexit ha generado fuertes efectos sociales, políticos, económicos y/o financieros que pueden tener una primera, una segunda y hasta una tercera derivada en función de los hechos. Sin embargo, existe algo que no debemos perder de vista en este escenario de profundas transformaciones –salto a lo desconocido incluido– y es entender y asumir el origen de un hecho como este: los ciudadanos se dieron cuenta de que pueden incidir en su futuro y se están uniendo para ello. Algo que para las clases empresariales sonaba muy lejano hace algunos años, pero que cada vez comienza a ser más recurrente y palpable en la figura del empoderamiento ciudadano y de la colaboración para la acción.

Ese empoderamiento que sin lugar a dudas ha registrado un impacto internacional y donde Latinoamérica es una fiel prueba de ello, con casos como el referendo para la paz en Colombia, que ha registrado una resonada derrota para quienes apoyaban el proceso de diálogo entre el gobierno de ese país y las FARC. En una aprobación que se daba por descontada. Y en el caso de Chile, con un hecho más político pero no menos significativo como fueron las recientes elecciones municipales en el mismo país, que concluyeron con un histórico nivel de abstención y que muchos círculos leyeron como un castigo de los ciudadanos a la clase política y a una serie de malas prácticas en que la clase empresarial no estuvo ajena, como fue una serie de escándalos de mayor o menor amplificación y que tuvieron relación con un financiamiento irregular a la política.

Como sea, podemos ver que la gente ha decidido manifestarse y hacer valer su voz. Acertada o no, pero es su voz. Como un reguero de pólvora, son varios los movimientos que se han ido conformando en función de un “Espíritu Brexit” en la región y que inclusive han visto su nacimiento antes que el mismo fenómeno que los originó.

Hay que tener claro que lo que comenzó como algo aislado o con tintes “casi exóticos” para Latinoamérica se ha ido transformando en una tendencia que ha llegado para quedarse. ¿Ejemplos? Las multitudinarias protestas registradas en Brasil desde 2013 hasta inicios de este año, las que fueron mutando desde un rechazo a alzas de tarifas en los sistemas de transporte público en un inicio, a marchas que podían convocar a 3 millones de personas –consideradas las más masivas desde la vuelta a la democracia al país– y que tenían un marcado tinte anti Partido de los Trabajadores (PT), derivando en la salida de Dilma Rousseff de la presidencia. Tampoco se deben olvidar las masivas protestas que ya comenzaron a registrarse en Chile en 2006 por el sistema de educación, el cual ha tenido importantes momentos de peaks en años posteriores para dar paso a la coordinación y acción de un movimiento conocido como “No + AFP”, donde ciudadanos hastiados se reúnen a protestar y exigir cambios en un sistema pensional liderado por las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFPs) a la postre el villano de este asunto.

Haciendo una rápida revisión, vemos Argentina, con masivas protestas y el fin del período de 12 años de gobiernos kirchneristas. México con masivas protestas con la desaparición de los 43 estudiantes de Ayotzinapa y el sinceramiento de fallas importantes en DD. HH. en ciertas áreas y sectores de ese país ante el sistemático silencio de las autoridades estatales y nacionales. Venezuela, con un nivel importante de tensión dado por la realización del referendo revocatorio de su actual mandatario, sin mencionar otros factores anteriores que han llevado a una situación insostenible y un verdadero callejón sin salida. Todos los anteriores, botones de muestra de la nueva realidad que se instala en nuestra región y que hasta hace no muchos años era algo totalmente ajeno a la foto latinoamericana.

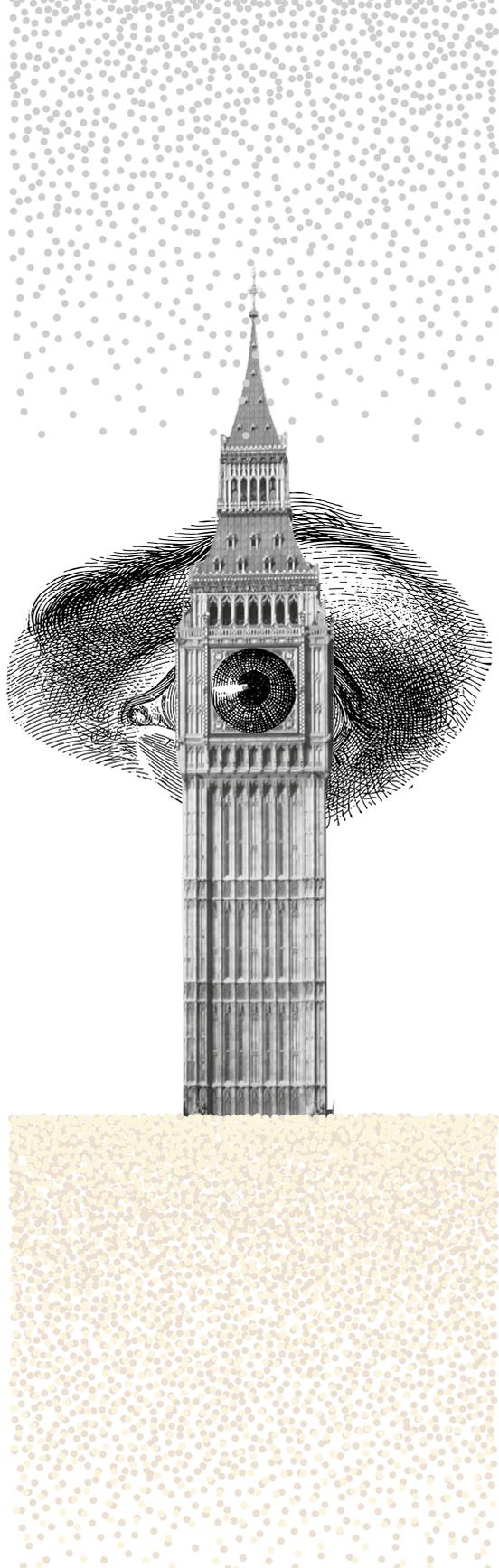
## “Predomina una profunda sensibilidad, un descontento creciente en amplias capas de las ciudadanías latinoamericanas

Como a muchos les ha pasado, hechos regionales de las envergaduras ya señaladas, generan situaciones que son acompañadas de reacciones a destiempo y poco conectadas con la realidad, y que de una u otra forma han ido sumiendo a empresas y gobiernos en un estado de shock y parálisis del que les está costando mucho despertar.

Obviamente, el que situaciones de este tipo cobren excesiva viralidad e inusitada gravedad se explica en un clima como el actual, en el que predomina una profunda sensibilidad, un descontento creciente en amplias capas de las ciudadanías latinoamericanas y una creciente actividad de éstas, como pueden ser las protestas ya descritas y observadas en estos últimos años.

Lo clave en la construcción de un nuevo trato y relato, en un mundo de constantes cambios y transformaciones, es el nuevo desafío para los círculos empresariales de leer correctamente el entorno, construir y gestionar de manera eficiente y eficaz su reputación. Lo anterior, como consecuencia de la globalización, la explosión de los medios informativos y sociabilización de la comunicación junto con el avance de las grandes economías emergentes, que conllevan, justamente, un empoderamiento de una gran parte de la población que hasta no demasiados años atrás, apenas contaba para la realidad de muchos países.

Y un punto no menor en todo esto es la crisis financiera global de 2007-2010, atribuida a desprolijidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores. Ello afectó a la percepción de buena parte de la población sobre conductas empresariales poco afortunadas, las que se viralizaron globalmente a través de contenidos masivos, como populares películas sobre el tema de la debacle de Wall Street y la desaparición de Lehman Brothers, entre otros. Lo anterior terminó por agudizar un sentimiento negativo hacia una clase empresarial indolente y despreocupada y sentó los cimientos de un Espíritu Brexit que no le preguntó a nadie cuándo podía entrar. Y que no pretende abandonar la escena hasta no sentirse considerado en las decisiones que le competen. Pero con una consideración real, no de una manera estética sino ética.





# **PREMIOS** **conseguidos POR UNO**

---

**EIKON**

---

**EIKON DE PLATA 2016**  
en la categoría  
Publicaciones Institucionales -  
Multimedia

---



---

**2016 AWARD  
OF EXCELLENCE**  
en la categoría  
Websites - Magazine

---



---

**SILVER WINNER**  
en la categoría  
Design - Illustration

---



---

**GRAND WINNER**  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



---

**GOLD WINNER**  
en la categoría Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---



---

**GOLD WINNER**  
en la categoría  
Best House Organ

---

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

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

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; **Hirzel.Neef.Schmid.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; **EM** en Rusia y **Deekeling Arndt Advisors** en Alemania. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general corporativo  
de Talento, Organización e  
Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz  
Director general corporativo  
tmatesanz@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

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

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

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para Norteamérica,  
Centroamérica y Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

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

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socio y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vicepresidente de  
Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Director senior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira  
Directora general de  
Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## Cink.

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

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

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y director general  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nueva York

Latam Desk  
Lorena Pino  
Consultora senior  
lpino@llorenteycuenca.com

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

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

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

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Rivera  
Socio y director general  
jrivera@llorenteycuenca.com

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

### La Habana

Pau Solanilla  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

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

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

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

## REGIÓN ANDINA

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

### Bogotá

María Esteve  
Directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

### Lima

Luis Miguel Peña  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

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

Daniel Valli  
Director general y director  
senior de Desarrollo de  
Negocio para el Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Maira Da Costa  
Directora  
mdacosta@llorenteycuenca.com

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

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Socio y presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director general  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

WWW.REVISTA-UNO.COM

