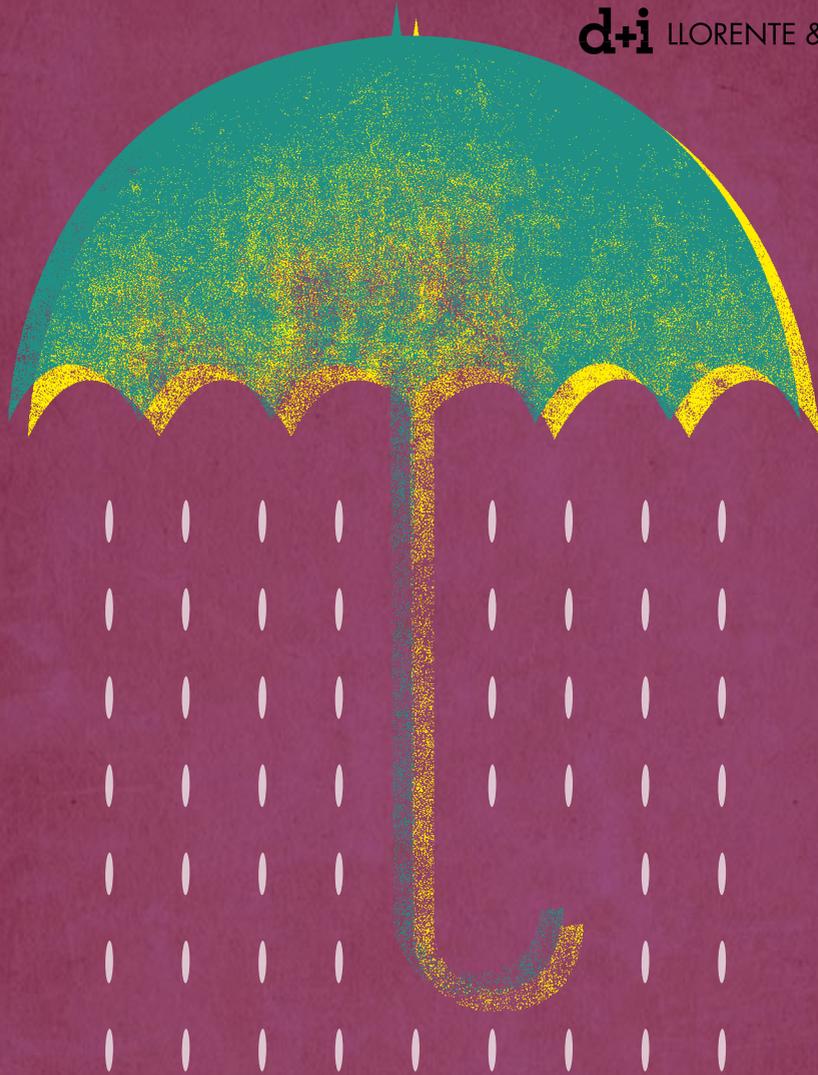


2011 nº 4

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



Outside Job:
LA GRAN RECESIÓN
y la Comunicación

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

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

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

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

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do sector, jornalistas e líderes de opinião, na qual companhias convidadas de Espanha e América Latina, juntamente com os Sócios e Directores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:

AR Difusión

ILUSTRACIONES:

Marisa Maestre

IMPRESIÓN:

cpg.es

Impreso en España
Madrid, julio 2011

LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.LLORENTEYCUENCA.COM



Disponible para iPad
App Store



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
LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2011 N° 4

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

19

LOS **NUEVOS PILARES**
DE LA **comunicación**
financiera

6

Outside Job:
LA GRAN RECESIÓN
y la Comunicación

23

REPUTACIÓN, COMUNICACIÓN Y
CRISIS ECONÓMICA Y FINANCIERA:
UNA **visión** DESDE LOS **principales**
mercados DE **capitales**

9

DE CÓMO LA **RECESIÓN**
saboteó LA
comunicación

27

EL 15M: EL **VALOR** DE UNA
ALIANZA INTERGENERACIONAL

13

LAS **NOTICIAS**
QUE **merecen** SER **leídas**

29

¿**SÓLO un catarrito?**

15

EL **GRAN ERROR** DE
Zapatero: NEGAR
LA GRAN **crisis**

32

SEÑALAR LOS **LÍMITES**
DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO
TAMBIÉN TIENE SUS **RIESGOS**

34

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.



Ignacio Escolar

Fue el primer director del diario Público en España y actualmente uno de sus columnistas. Colabora para otros medios como Estrella Digital y participa como analista político en varios programas de TVE, EITB, Telecinco y Veo7. Ha obtenido diversos galardones a lo largo de su trayectoria profesional tales como el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet o el Nicolás Salmerón de Derechos Humanos.



Mariano Guindal

Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas Capital y El Balance, de Radio Intereconomía, y es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editoralista. Es autor de varios libros sobre personajes clave de la economía y la empresa española y de un diccionario económico.



Juan Rivera

Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA. Supervisa y dirige el trabajo que la firma realiza en procesos de fusión, adquisición, salida a bolsa u operaciones en los mercados de capitales. Cuenta con más de quince años de experiencia profesional, durante los cuales fue responsable de comunicación en una entidad financiera y ocupó diversas posiciones en una multinacional americana de consultoría de comunicación. Licenciado en Comunicación con un PDD en Administración y Dirección de Empresas por el IESE.



Jim Abernathy

Fundador y CEO de Abernathy MacGregor Group y Co-Presidente de AMO, la red global líder en comunicación financiera a la que pertenece LLORENTE & CUENCA. Durante una década ocupó diversos cargos en la cadena de televisión estadounidense *American Broadcasting Companies*, entre ellos, Vicepresidente de Asuntos Corporativos. Fue Presidente de *Investor Relations Association* y, ejerciendo su labor profesional en ABC, fue elegido como uno de los diez mejores ejecutivos en relaciones con los inversores de América. Asistió a Hackley School y estudió Historia en la Brown University.

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**



Angus Maitland

Fundador y Presidente de Maitland y Co-Presidente de AMO, la red global líder en comunicación financiera a la que pertenece LLORENTE & CUENCA. Ha ejercido los cargos de Presidente y CEO del Grupo VPI y Director Global del Área Corporativa y Financiera de Burson-Marsteller. Actúa como asesor de comunicación para un gran número de importantes corporaciones, entre ellas, SK, Tesco y ArcelorMittal. Es Licenciado por la Universidad de Glasgow. En 2010, Mergermarket le nombró *M&A Communications Adviser of the Decade*.



Antoni Gutiérrez-Rubí

Es asesor de comunicación y consultor político. Miembro de las principales asociaciones profesionales de España como ADECEC, ACOF, EAPC, DIRCOM y afiliado al Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya. Profesor de los másters de comunicación de distintas universidades. Autor, entre otros libros, de: “Filopolítica: filosofía para la política”; “Micropolítica. Ideas para cambiar la comunicación política”; “Lecciones de Brawn GP”; o “Políticas. Mujeres protagonistas de un poder diferenciado”.



Hugo Loya

Desde 2007 está a cargo de la Sección Cartera del periódico *El Universal* en la ciudad de México. Su formación académica como economista –Licenciado en Economía por la UNAM y Diplomado en Política y Economía por el CIDE y la Universidad Iberoamericana– le ha llevado a formar parte de los diarios más relevantes del país. Fue analista y reportero de mercados financieros en la agencia Infosel, que perteneció a *Reforma*; coordinador de información en la agencia Finsat (*El Financiero*); reportero en la sección Valores y Dinero de *El Economista*; y editor de la sección Finanzas de *El Universal*.



Fernando González

Director Periodístico e Institucional del diario *El Cronista Comercial* de Argentina. Conduce el espacio televisivo “El Cronista TV” y el programa de radio “Mañana es Mejor”. Fue Prosecretario de Redacción en *Clarín* y Redactor Jefe de la revista *Noticias*. Tuvo la oportunidad de entrevistar a todos los presidentes de la Nación que se sucedieron entre 1983 y 2007. Es Máster en edición de diarios por la Universidad Pompeu Fabra y en 2010 fue galardonado con el Premio Adepa a la Libertad de Prensa.

Outside Job:
LA GRAN RECESIÓN
y la Comunicación





José Antonio Llorente

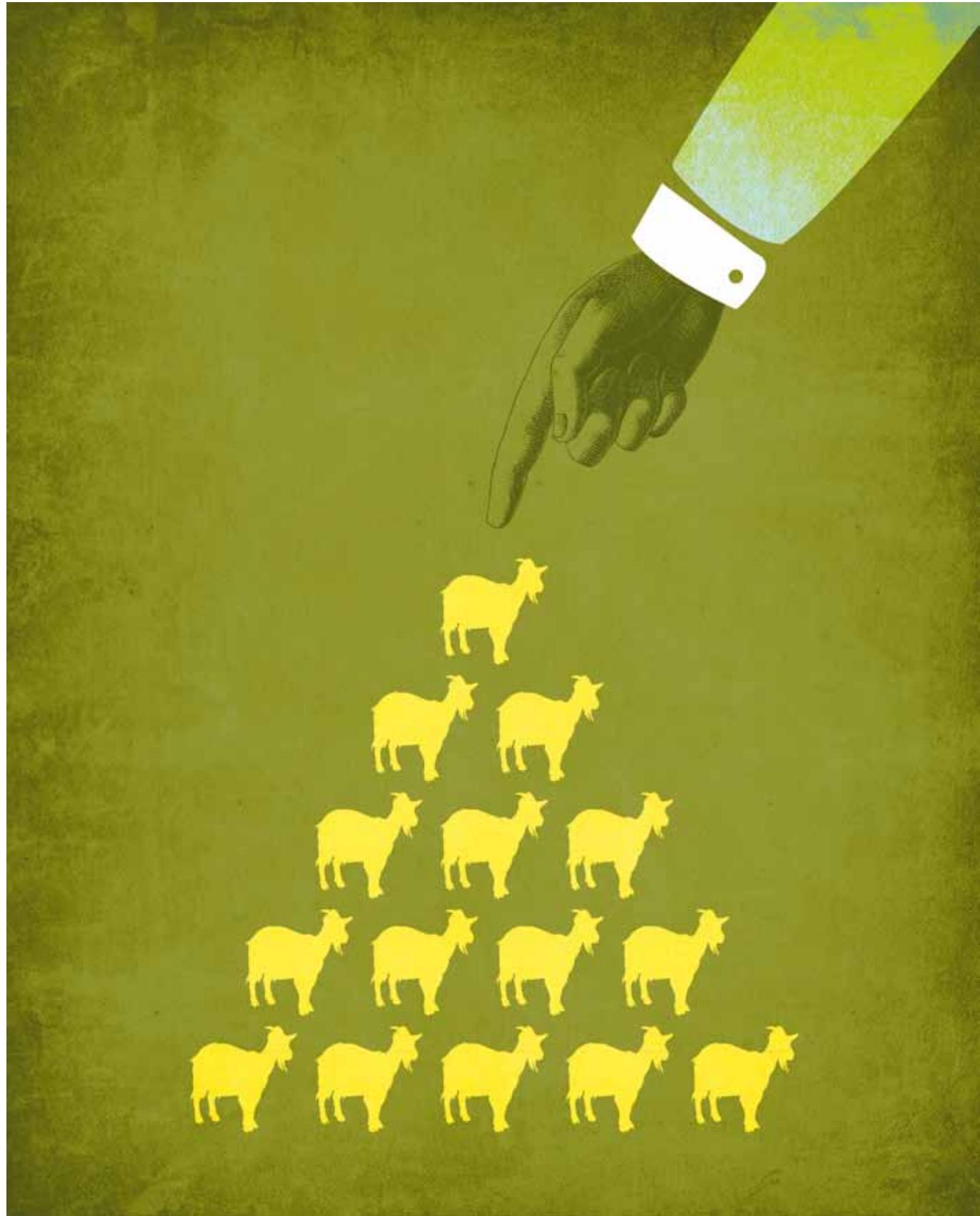
Socio Fundador y Consejero Delegado
de LLORENTE & CUENCA

“*El trabajo de restauración de las Reputaciones dañadas por los acontecimientos de los últimos años no va a ser ni sencillo, ni rápido*”

Después de sus primeros tres números, la presión aumenta para que UNO siga manteniendo y superando, si fuera posible, el nivel que nuestros lectores dicen que ha conseguido hasta ahora al atreverse a abordar problemas que están en el centro de las preocupaciones de los líderes empresariales, sociales y políticos a ambos lados del Atlántico y tratarlos con independencia de criterio, libertad de opinión y desde múltiples puntos de vista. Pues bien, UNO continúa con su aspiración de destacarse entre el aluvión de información que ha multiplicado la revolución tecnológica y convertirse en un punto de referencia, por la densidad, la concisión y la inmediatez con la que aborda dichos asuntos, para directivos y tomadores de decisiones preocupados por la empresa, la economía, la sociedad y la política

“Outside Job: La Gran Recesión y la Comunicación” se atreve con la mayor crisis financiera y económica del mundo contemporáneo, tras La Gran Depresión de 1929, y a la que algunos ya han bautizado, por analogía con aquella, como ‘La Gran Recesión’. Si el cine y los documentales estadounidenses –*Inside Job, The Company Men* y otros– han tratado con ojo crítico los orígenes y el impacto social del tsunami económico-social que arrasa medio mundo, UNO #4 quiere evaluar cuál ha sido la gestión de la Comunicación de esta crisis por parte de gobiernos, medios de comunicación, instituciones financieras y organismos reguladores del mercado. Además, UNO #4 va un paso más allá y no se conforma con la mera descripción de los hechos sino que intenta sacar conclusiones de las carencias en el uso de esa disciplina de gestión, la Comunicación, para evaluar su impacto sobre la Reputación de todas esas empresas, instituciones, organismos y gobiernos y las percepciones que sobre ellas han permeado entre la opinión pública. El trabajo de restauración de las Reputaciones dañadas por los acontecimientos de los últimos años no va a ser ni sencillo, ni rápido.

Espero que disfruten de este nuevo UNO ya que sus contribuciones describen una realidad que, como cree d+i LLORENTE & CUENCA, no es blanca, ni negra.



DE CÓMO LA **RECESIÓN** **saboteó** LA **comunicación**



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Uno de los daños colaterales infligidos por la crisis lo ha sido a la transparencia sobre su origen y desarrollo, de tal modo que la comunicación —oficial, empresarial, financiera y mediática— no pudo o no supo ni anticiparla ni explicarla. En rigor, la comunicación como concepto vehicular del derecho a la información, ha registrado un llamativo fracaso. Porque la comunicación dispone siempre de un contenido anticipador y prospectivo. Sin embargo, en esta ocasión histórica, las sociedades occidentales se han dado de bruces con una virulenta crisis económica cuando ya se encontraba en plena eclosión. Es preciso reflexionar por qué razones la opacidad se ha impuesto a la transparencia y por qué motivos fallaron los mecanismos comunicacionales de la alerta social.

En el libro —interesante por muchos conceptos— de Juan Francisco Martín Seco (“La trastienda de la crisis”) se alude directamente a lo que “el poder económico quiere ocultar”. La afirmación remite al modo en que la gran banca de inversión americana incurrió en malas prácticas: la titulización de activos financieros, en particular las hipotecas-basura o *subprimes*, se expandieron por todo el sistema bancario occidental incrustándose en los balances de las entidades más solventes que no llegaron a desvelar el núcleo inservible del activo que adquirirían. Otro autor de acreditada trayectoria como el

“ Cuando se produce una convergencia de intereses de ocultación tan apabullante, las potenciales fuentes de los medios de referencia económicos quedan cegadas

que fuera economista jefe del Fondo Monetario Internacional, Raghuram G. Rajan, en su libro “Las grietas del sistema”, niega que no se avisase de la recesión en ciernes y alude a la Conferencia de Jackson Hole en 2005 durante la que él mismo presentó una ponencia

(“¿Ha contribuido el desarrollo financiero a hacer un mundo más expuesto al riesgo?”) en la que advertía del peligro que luego se confirmó. Nadie entonces le tomó en consideración porque, según sus palabras, “los que se beneficiaban de una economía sobrecalentada carecían de incentivos para prestar atención. Los críticos siempre eran tachados de agoreros o cenizos”.

No sólo los sectores empresariales directamente concernidos se negaron a dar la voz de alarma. También fallaron mecanismos dispuestos por el propio mercado para anticipar riesgos: las agencias de ratings que resultaron pródigas con sus excelentes calificaciones que, a la vista de los acontecimientos, en modo alguno estaba justificadas. Las agencias de ratings siguen funcionando pero el valor de sus calificaciones se ha relativizado hasta el extremo de perder, en muchos casos, hasta la mínima credibilidad. Se calcula que se han interpuesto decenas de demandas judiciales contra dichas agencias tanto por entidades públicas como privadas que les acusan de opacidad en sus protocolos y de conflictos de intereses en la medida en

“La gran decepción ha sido la corrupción de los grandes académicos que, obviando sus obligaciones éticas, escribieron a favor de la coyuntura. No lo hicieron desde la convicción, sino, en muchos casos, desde el interés monetario

que se financian mediante pagos de las compañías y administraciones que son auditadas por ellas.

Pero quizás el mayor de los obstáculos para que la comunicación mediática tomase la delantera a los acontecimientos proceda, además del propio sistema financiero, del político y del académico. Porque la raíz de la crisis se podría encontrar en una desregulación iniciada en los años ochenta –la época de Reagan y de Thatcher– para hacer efectivo el propugnado “capitalismo popular” en función de cual los gobiernos levantaron las cautelas al sistema financiero en la concesión de créditos para que, accediendo fácilmente a la financiación, las clases medias pasasen a ser “clases propietarias” provocando así la llamada “burbuja inmobiliaria”. El fenómeno fue particularmente agudo en Estados Unidos, pero también en otros países. Existe, por tanto, un origen político en la crisis que se conjuga con un decaimiento de controles y criterios deontológicos en el sistema financiero que ha tratado de ocultar su responsabilidad. Más aún: hubo un momento en que las esferas administrativas se nutrieron de ejecutivos de la banca que avalaron la desregulación y animaron –no siempre de forma consciente– a políticas empresariales especulativas y temerarias.

La gran decepción –y quizás el factor más determinante para la renqueante comunicación sobre la crisis económica– ha sido la corrupción de los grandes académicos de la economía que, obviando sus

obligaciones éticas, dictaminaron, conferenciaron y escribieron durante los tiempos de bonanza a favor de la coyuntura. Naturalmente, no lo hicieron desde la convicción, sino, en muchos casos, desde el interés monetario. El implacable y oscarizado documental “Inside job” denuncia estas conductas. Personalidades como Glenn Hubbard, decano de Columbia Business School, Martin Feldstein, profesor de Economía en Havard, Laura Tyson, profesora de la Universidad de California (Berkeley), Ruth Simmons, presidenta de la Universidad de Brown o Frederik Mishkin, también profesor de Columbia, entre otros, se dejaron corromper incorporándose a comités asesores de empresas del sistema bancario americano o ejerciendo de expertos en dictámenes de gran incidencia en los analistas independientes, provocando una grave confusión que permitió a la crisis un trote desbocado que ellos avalaron con su prestigio académico.



En estas condiciones, cuando se produce una convergencia de intereses de ocultación tan apabullante, las potenciales fuentes de los medios –especialmente de los que gozan en el terreno económico de mayor capacidad de referencia mundial– quedan cegadas. No trato de exonerar a la urdimbre comunicacional –periódicos, radios, TV, soportes online– de una cierta responsabilidad en la ausencia de avisos adelantados a las fases más virulentas de la crisis económica, pero sí de exculparles de desidia o de dolosa ocultación. Eran demasiados los obstáculos que los periodistas y sus empresas habían de saltar para transmitir una idea de lo que ocurría. El fallo mayor de los medios, especialmente de los periódicos de referencia, ha consistido en no establecer el relato más o menos canónico de la crisis, cediendo esta misión a lo que ya se conoce como “literatura de la recesión” –autores que han publicado libros en papel y online sobre todas las secuencias de la crisis– y al “cine de la crisis”, esto es, al recurso de contarla –mediante documentales o cintas de ficción– haciéndola didáctica y accesible a públicos amplios.

“La “literatura de la recesión” y el “cine de la crisis” han arrebatado a los medios el relato canónico de la crisis económica haciéndola accesible a públicos más amplios que son muy escépticos respecto de Gobiernos, empresas y periódicos



La consecuencia de este sabotaje a la comunicación como un elemento endógeno de la caracterización de la crisis económica consiste en la pérdida de la reputación de las diversas instancias y actores de la misma. La sociedad se ha tornado escéptica hacia los discursos oficiales; no está preparada para devolver a las empresas un ápice de la credibilidad que tuvieron; tampoco se fía de los intereses que pueden albergar los análisis académicos en los medios y en las revistas especializadas y –como demuestra la crisis de los periódicos– no espera que los medios tengan perspicacia e independencia para desentrañar las claves de una recesión, sólo comparable con la de 1929. La increencia, la suspicacia y la desconfianza son las consecuencia del fracaso de la comunicación transparente en las respuestas al quién, al cuando, al por qué y al donde de la crisis que, a fin de cuentas, requieren contestaciones claras que no han sido proporcionadas por completo a la opinión pública occidental.



La Gran

LAS **NOTICIAS** QUE *merecen* SER *leídas*



Ignacio Escolar

Periodista, ex director de Público

Un secreto que muy pocos periodistas se atreven a contar. La portada de los periódicos ha dejado de ser tan importante. El punto de vista editorial que marque una cabecera ya no es tan relevante y, por resumir, los periodistas y el fruto de nuestro trabajo ya no es tan decisivo porque hemos perdido un monopolio: el de marcar la agenda y explicar la realidad.

El lema de *New York Times* define el viejo mundo: “All the news that’s fit to print” (todas las noticias que merecen ser publicadas). Los diarios se configuran seleccionando la información, no dándola toda. Y es esa selección de las noticias que merecen ser publicadas el primer filtro que modela a la opinión pública, a partir de la información y la opinión publicada.

El humorista Seinfeld convirtió ese lema de la vieja dama gris en un acertado chiste, dentro de uno de sus monólogos: “¿Os habéis dado cuenta de que todos los días en el mundo suceden las noticias justas para llenar un ejemplar del *New York Times*, ni una más, ni una menos?” Ese mundo ya ha cambiado. Ya no hay lectores de un único diario —en Internet, la norma es la infidelidad de cabeceras—. Y cada día, las webs, los blogs, las redes sociales, los foros, los boletines de noticias, y quién sabe qué vendrá después, publican muchísimas más noticias

“*Las redes sociales son los nuevos filtros de la información. No han desplazado a los periodistas, ni lo harán, pero sí les han restado una parte de su poder*”

de las que caben en ningún *New York Times*, ni siquiera en su contundente edición dominical. Más trascendente aún: la selección entre lo que es importante y lo que no lo es ya no la hacen los directores de los periódicos. O al menos ya no la hacen ellos solos en exclusiva. Ahora es tu amigo de la infancia, tu vecino, tu primo o tu compañero de trabajo el que te dice cuáles son las noticias que merecen no ya ser publicadas, sino ser leídas.

Este secreto hace meses que corre a voces por todas las redacciones. No es un rumor por confirmar: es una evidencia que demuestran las precisas estadísticas de visitas de las ediciones digitales de los diarios. Cada día es mayor el porcentaje de lectores que llega directamente a las noticias a través de las redes sociales, sin pasar por las portadas de las webs. Y en las redes sociales, son tus contactos —al pinchar en el botón de “me gusta” o al “tuitear” una noticia— los que jerarquizan la información. Gran parte de los nuevos lectores, los que se impondrán a la larga porque son los más jóvenes, se fían más de la noticia que le recomienda su primo que de la noticia que seleccione para su portada la directora del *New York Times*.

Las redes sociales son los nuevos filtros de la información. No han desplazado a los periodistas, ni lo

harán, pero sí les han restado parte de su poder. Han roto el monopolio. Son ellos, los que deciden –de forma anárquica, como un cerebro colectivo– cuáles son, cada día, las noticias que merecen ser leídas de entre las casi infinitas noticias que son publicadas.

Es en este nuevo mundo, donde la información ya no sólo fluye de arriba hacia abajo, el que en gran parte explica la plaza de Tahrir, en Egipto, o la acampada de Sol, en Madrid. La gran recesión es muy distinta de la gran depresión por muchos motivos. Pero uno de los más importantes es cómo circula la información, que ha dejado de ser un monopolio en manos de las empresas de medios y de sus apoyos económicos. Eso explica, por ejemplo, que el nivel de respaldo de la sociedad española al movimiento del 15-M se mantenga casi intacto, a pesar de una durísima campaña en su contra por parte de un amplio sector de los medios de comunicación. Según una encuesta en *El País*, a principios de junio el 66% de los españoles respaldaba a los indignados y un 81% consideraba que tenían razón en sus protestas. Casi un mes después, el porcentaje de apoyo se mantuvo en un 64% y un 79% les seguía dando la razón.

Los indignados, como el resto de la sociedad, también leen prensa y escuchan la radio y se sientan delante de la televisión. Pero además de este

“ Sin transparencia, las democracias pueden sufrir daños irreparables en su credibilidad social ante una gran recesión económica que también es una gran crisis de confianza en las instituciones

menú, ahora se nutren de la Red, que ya es para muchos la primera fuente de información. ¿Cómo comunicar con ese mundo aparentemente anárquico? ¿Cómo pueden los Gobiernos, tan cuestionados por el desgaste de la crisis económica, transmitir sus mensajes a esta difusa nube de redes sociales cuando ya no valen como principales herramientas las ruedas de prensa sin preguntas, las filtraciones *off the record* o las relaciones públicas? Ante la democracia de Internet –que rompe con la anterior oligarquía de la información–, la única respuesta es la democracia de la información: más transparencia.

Hay quien dice que las políticas de transparencia son hoy un lujo, porque es caro implementar los procedimientos para que la Administración ponga toda su información al alcance de los ciudadanos. Se equivocan. La transparencia hoy no es un lujo sino una necesidad. Sin ella será muy difícil que las democracias no sufran daños de credibilidad irreparables ante una gran recesión económica que se ha convertido ya en una gran crisis de confianza en las instituciones.



EL **GRAN ERROR** DE **Zapatero:** NEGAR LA GRAN **crisis**



Mariano Guindal

Periodista económico

El gran error que ha cometido el presidente del Gobierno español José Luis Rodríguez Zapatero ha sido negar la crisis económica durante once meses. Utilizar la comunicación para ocultar la realidad, en vez de hacer pedagogía para preparar a la opinión pública sobre la que se nos venía encima fue un error que ha tenido enormes consecuencias.

“No se quiso decir la verdad para evitar el pinchazo de la “burbuja inmobiliaria” y no perder las elecciones generales de marzo de 2008, pero cuando se quiso cambiar ya era tarde

sen la gigantesca burbuja inmobiliaria en la que se asentaba el modelo de crecimiento español, y en segundo lugar, la proximidad de las elecciones generales del 9 de marzo de 2008. La estrategia de los socialistas fue decir que España iba bien, lo cual era cierto. El paro por primera vez había bajado del 8% de la población activa y la renta per cápita era superior a la italiana.

Desde el 9 de agosto de 2007, cuando estalló la crisis financiera por las llamadas hipotecas basura, hasta el 9 de julio de 2009 en que Zapatero apareció en televisión, el Gobierno se negó a pronunciar la palabra “crisis”. Aquel día el presidente durante una entrevista en Antena 3 afirmó: “En esta crisis, como ustedes quieren que diga, hay gente que no va a pasar ninguna dificultad”. Esa misma mañana los servicios de estudios del BBVA alertaron de “un brusco deterioro” de la marcha económica, mientras que el Commerzbank tituló su informe a analistas como “España en recesión”.

Durante todos esos meses los miembros del ejecutivo se habían conjurado para no pronunciar la palabra “crisis” y sustituirla por “desaceleración”. No fue una casualidad sino el producto de una estrategia perfectamente diseñada desde la Secretaría de Estado de Comunicación. Se tomó esa decisión por dos razones: Evitar que las malas noticias pincha-

¿Crisis?; ¿Qué crisis? Era una simple desaceleración económica, que en poco meses se superaría y todo volvería a ser igual que antes. Esta fue la posición que mantuvo el vicepresidente Pedro Solbes frente al “fichaje estrella” del PP Manuel Pizarro. Éste argumentó que la situación era mucho peor de lo que se reconocía oficialmente. Aquel debate fue seguido por casi cinco millones de personas y fue fundamental para que los socialistas ganasen las elecciones. La gente no quería oír malas noticias y rechazaba a los agoreros.

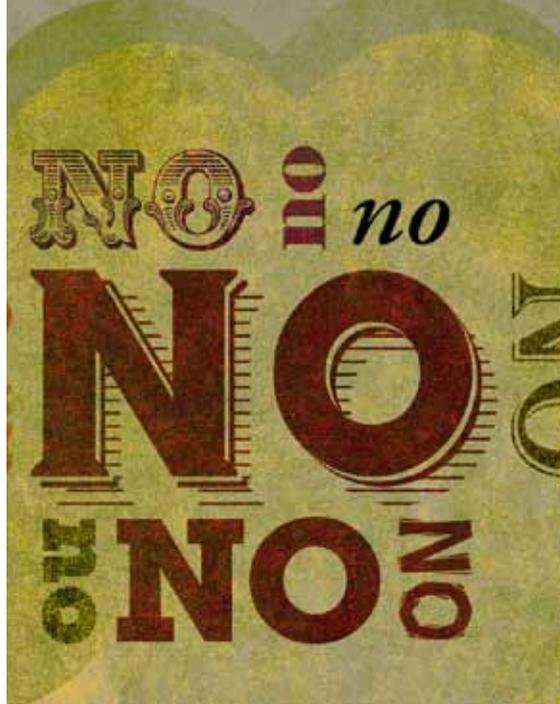
La estrategia de comunicación gubernamental había dado los resultados apetecidos. Cuando se decidió mantener el mismo mensaje de “aquí no pasa nada”. Se quería evitar que la opinión pública pensase que se habían ganado las elecciones con mentiras. Cuando el 15 de septiembre de 2008 Lehman Brothers quebró, estalló la burbuja financiera internacional, y se visualizó la mayor crisis económica en

los últimos cincuenta años, el prestigio y la credibilidad del Gobierno en general y del vicepresidente económico en particular saltó por los aires.

La negación fue sustituida casi inmediatamente por su impotencia para gestionar la crisis. Para evitar la frustración de la población se improvisaron una serie de medidas basadas en incrementar el gasto público. Los planes de estímulo se sucedieron uno tras otro hasta contar más de una decena con cientos de medidas para impulsar la demanda "tirando de chequera". España tenía un problema de sobreendeudamiento y la solución que se adoptó fue endeudarse más. Fue como intentar curar un empacho con una bandeja de pasteles. Al haber errado en diagnóstico también estuvieron equivocadas las medidas que se adoptaron, lo que agravó aún más la recesión.

Las consecuencias fueron demoledoras. Al no haber utilizado la comunicación para preparar a la población para hacer frente a lo que se le venía encima, se siguió gastando con alegría en lugar de apretarse el cinturón, que era lo que la situación requería. El precio de la vivienda siguió subiendo, y los costes laborales se dispararon. Nadie estaba preparado para asumir las consecuencias de aquel cambio de ciclo. Entre 2009 y 2010 España perdió dos millones de empleos. El déficit público creció a tasas del 11,3% y el sistema financiero se situó al borde de la quiebra.

“ Utilizar la comunicación para ocultar las malas noticias, en lugar de emplearla para hacer pedagogía puede llevar a una empresa, a un gobierno, e incluso a un país al desastre más absoluto



Cuando el 12 de mayo de 2010 el presidente del Gobierno anunció desde la tribuna del Congreso de los Diputados el mayor recorte social registrado durante la democracia española, una opinión pública que no estaba preparada para recibir malas noticias lo rechazó. La credibilidad del ejecutivo quedó definitivamente destrozada y Zapatero fue considerado como un mentiroso y un estafador político. Cuando quiso cambiar forzado por las circunstancias, ya era demasiado tarde. Un año después, el 22 de mayo de 2011, el PSOE obtuvo los peores resultados en unas elecciones municipales y autonómicas de su historia. Los socialistas tuvieron que improvisar, de prisa y corriendo, un nuevo candidato en la persona del vicepresidente del gobierno, Alfredo Pérez Rubalcaba, para evitar la debacle mientras que los sondeos de opinión aupaban al partido conservador a la mayoría absoluta.

El caso español, algún día será estudiado en las universidades como un ejemplo de lo que no se debe hacer. Utilizar la comunicación para ocultar las malas noticias en vez de emplearla para hacer pedagogía puede llevar a una empresa, a un gobierno e incluso a un país al desastre más absoluto.



LOS *NUEVOS PILARES* DE LA *comunicación financiera*



Juan Rivera

Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA

La industria de los servicios financieros se mueve en las aguas de un discreto bajo perfil público. Ha sido, es, y seguirá siendo así. Los gruesos titulares que hacen referencia a las entidades financieras, son algo pasajero, fruto de la ansiedad informativa negativa generada en torno a un estado de excepción económico que buscaba protagonistas para narrar una historia. Las cuestiones relacionadas con las finanzas y los mercados de capitales son objeto del interés de un grupo muy concreto de personas, todo y que su funcionamiento acarree consecuencias para la totalidad de un país. En los últimos tres años hemos visto muchos errores de concepto, nacidos de la osadía que propicia el desconocimiento, cuando no la ignorancia premeditada o, quizás, la envidia manifiesta. En algunos casos hemos sido testigos de daños colaterales, en otros, de parabienes muy cuestionables. Los excesos promocionales no son buenos para nadie, y menos para las entidades financieras. Es tiempo de visitar los pilares que desde nuestro punto de vista, deben guiar la comunicación de la industria en esta nueva era.

El negocio de las entidades financieras se articula en torno a diversos paradigmas. Uno de los banqueros más afamados de la historia, John Pierpont Morgan, decía que el dinero no podía controlarse. El mito del control de los mercados de capitales

“ *Los que nos dedicamos a esto de la comunicación tenemos un control relativo de lo que se dice o publica acerca de nuestras compañías o representados* ”

casa directamente con el mito del control de la opinión pública. Los que nos dedicamos a esto de la comunicación tenemos un control relativo de lo que se dice o publica acerca de nuestras compañías o representados. Ciertas cuestiones, al igual que en los mercados, responden a un comportamiento

racional, que puede ser gestionado en base a hechos o informaciones más o menos objetivas. Pero existe igualmente una cierta exuberancia irracional en los receptores de información, que convierte en realidad titulares imposibles. Un veterano periodista confesaba recientemente aquello de “si no pescas nada, te lo inventas, así es este oficio”.

No es una realidad que podamos cambiar, pero sí es algo con lo que se puede aprender a convivir. Al igual que el mercado penaliza la incertidumbre en torno a una compañía, la opinión pública no responde bien ante la oscuridad informativa, donde cierto nivel de transparencia en el *reporting* es agradecido y puede reducir riesgos posteriores. No obstante y como decíamos antes, los excesos tampoco son buenos.

El colapso de Lehman nos enseñó lo poco fiables que podían ser las voluminosas cuentas anuales de muchas compañías. Antes ocurrió con Worldcom, Enron y otras muchas sociedades. Muchas entidades han puesto tarea a sus Comités de Auditoría y



a sus Consejos de Administración. El detalle de las cuentas anuales y el nivel *disclosure* es mayor que hace unos años. A menudo nos encontramos con toneladas de páginas explicando cuestiones que a más de un común mortal le cuesta entender. Hay veces que la información facilitada es útil, avala y explica las decisiones de los gestores. En muchas otras ocasiones, se tropieza con el conflicto moral del auditor, deseoso a la vez de dejar en buen lugar al cliente que paga una generosa factura, y al tiempo, cumplir con su deber. Ello puede resultar en explicaciones prolijas y complejas, que más que añadir claridad, generan confusión.

Un experto en gobierno corporativo perteneciente a un inversor institucional señalaba recientemente que “no esperamos que una compañía revele todos sus secretos, lo que buscamos es cierta seguridad de que la empresa tiene el foco puesto en la dirección correcta”. Es una cuestión de balance entre claridad y transparencia, que tiene en el afán pedagógico un cómplice interesado.

“*Comparecer abiertamente ante un grupo de periodistas, responder a todas sus preguntas y tener una actitud abierta es un catalizador de la credibilidad entre la comunidad mediática y otros stakeholders*”

Esta última reflexión nos lleva a la convención asumida por la Reserva Federal (Fed) de “si no explicas tú las cosas, otro las explicará por ti”. El pasado verano el mercado vivió una cierta convulsión en respuesta a la decisión de la Fed de adoptar políticas monetarias más flexibles. Igualmente, en noviembre pasado, el mercado no reaccionó bien cuando el banco central de los Estados Unidos decidió iniciar una segunda ronda de medidas encaminadas a inyectar dinero en el sistema a través de operaciones de mercado (*quantitative easing*). Fueron muchos los que entonces tildaron esas medidas de innecesarias, arriesgadas e incluso irresponsables. Pues bien, desde finales de abril, la Fed y su presidente, Ben Bernanke, comparecen ante los medios de comunicación cada vez que el banco central de los Estados Unidos actualiza sus previsiones económicas. Una decisión motivada, según indican desde la Fed, por la necesidad de que el mercado entienda claramente que cualquier decisión del regulador está firmemente sustentada en sus previsiones.

Lo anterior nos guía a una reflexión en torno a la confianza. Muy probablemente, Bernanke ha buscado en las medidas descritas, resortes para generar y construir confianza entre sus stakeholders. No sólo en el fondo, sino también en la forma. Comparecer abiertamente ante un grupo de periodistas, responder a todas sus preguntas y tener una actitud abierta es un catalizador de la credibilidad entre la comunidad mediática y otros stake-

holders. Mucho más que el mejor informe que la institución pueda publicar. En el otro lado están las comparecencias, tan de moda en algunos países, en las que no se admiten preguntas por parte del auditorio. Somos tanto dueños de nuestras palabras como de nuestros silencios y tan justificable es una posición en un sentido u otro, pero hay ciertas situaciones donde el “no comment” destruye valor.

Volviendo a la perspectiva del negocio de los servicios financieros. Morgan decía que lo primero que necesitaba para prestar dinero a sus clientes era tener confianza en ellos. Más allá de los activos o las garantías que avalaran una operación, estaba la relación con el cliente y el conocimiento de sus

“ *Cuando nos enfrentamos a una situación crítica para una sociedad desde el punto de vista de la reputación, muy pocas veces reparamos en el día después, en la estrategia de recuperación*



habilidades para crear valor y generar ingresos.

Algunas entidades financieras en un esfuerzo por reestructurar sus carteras crediticias —especialmente en el sector inmobiliario— optaron en su día por conceder más tiempo a los prestatarios, en espera de que las condiciones económicas mejoraran y que el crédito pudiera ser repagado “algún día”. Los escépticos catalogaron a esta medida como “extend & pretend”. El debate sigue hoy abierto en el mercado y muchos han encontrado una traducción al castellano de dicha expresión anglosajona: “más vale una vez morado, que cien colorado”. Desde múltiples esferas se ha sugerido que este tipo de tácticas no contribuía a regenerar la confianza en el sistema, mucho menos entre los inversores. No obstante a día de hoy parece que la prudencia en la que se escudan algunos para apelar a este tipo de prácticas es un buen argumento.

No reconocer un problema y hacerle frente desde el principio encarece y retrasa la estabilidad de una situación. Cuando nos enfrentamos a una situación crítica para una sociedad desde el punto de vista de la reputación, evaluamos las opciones para llevar a cabo una óptima gestión del incidente. Muy pocas veces reparamos en el día después, en la estrategia de recuperación. Parece como si la vida nos fuera más en pasar cuanto más tarde y con el menor daño posible esa circunstancia. No es tanto una cuestión de cuánto vamos a perder con una operación concreta como el lucro cesante que implica si lo miramos desde una perspectiva más amplia.

El refranero español es rico y fecundo en expresiones que retratan con precisión la realidad de la vida. Muchas de ellas son aplicables al terreno económico y a la comunicación. Les dejo dos de ellas, y prefiero eso de “cuando las barbas de tu vecino veas pelar pon las tuyas a remojar” frente al “mal de muchos, consuelo de tontos”.



REPUTACIÓN, COMUNICACIÓN Y CRISIS ECONÓMICA Y FINANCIERA:

UNA **visión** DESDE LOS **principales mercados** DE **capitales**



Jim Abernathy Fundador y CEO de Abernathy MacGregor Group

Angus Maitland Fundador y Presidente de Maitland

El *credit crunch* de 2007 y su posterior impacto económico global cogieron a los sectores de servicios financieros de las economías más afectadas con una credibilidad pública bajo mínimos.

Desde el primer momento, estaba claro que además de saquear sus balances, los bancos, en particular, tenían que atajar urgentemente el daño que había sufrido su Reputación. Con algunas raras excepciones, durante los tres años que llevamos de crisis, hay escasas evidencias que sugieran que lo han hecho.

Al contrario, en el Reino Unido, un estudio de investigación de 2011 sobre actitudes realizado por la consultora Accenture con una amplia muestra de 2.500 clientes de bancos arrojó la sorprendente y decepcionante conclusión de que, desde el anterior estudio de 2007, la relación entre los bancos y sus clientes ha seguido deteriorándose. Este es un cambio fundamental: en el pasado, la actitud común era “no me gusta la industria bancaria pero sí, el banco con el que trabajo”.

“*El credit crunch de 2007 y su posterior impacto económico cogieron a los sectores de servicios financieros con una credibilidad pública bajo mínimos*”

La Reputación de marca, tan difícil de construir, se ha visto seriamente dañada. El epicentro de la crisis se ha localizado en la banca. La percepción común (no del todo exacta) es que:

a) el sector financiero provocó el problema;

b) el sector ha recibido demasiadas ayudas y estímulos;

c) el sector tiene actualmente unos beneficios enormes;

d) el sector no ha ayudado a resolver el problema;

e) y como resultado, el problema no está resuelto.

Varios estamentos públicos mantienen viva esta percepción, posiblemente por razones políticas.

¿Qué deberían hacer las entidades que integran este sector económico vitalmente importante para abordar este problema, reconociendo que las estrategias individuales de unas entidades se verán afectadas por el comportamiento y la Reputación de otras y el inevitable aumento de la intervención pública y de la regulación de la industria?

“*Estaba claro que además de sanear sus balances, los bancos, en particular, tenían que atajar urgentemente el daño que había sufrido su Reputación. Hay escasas evidencias de que lo hayan hecho*

Además de la banca, ha habido una contaminación sistemática de la Reputación de la totalidad del sector de servicios financieros. Las encuestas a clientes de la gestora de fondos BlackRock han revelado que muchas personas siguen equiparando la inversión con los juegos de azar. El inversor particular está quemado por dos colapsos de los mercados en una década y exasperado por la persistencia de múltiples problemas menores antiguos. Simplemente, desconectan ante el menor atisbo de jerga financiera por corriente que sea. Cuando quedó clara la dimensión de la crisis de 2008-2009, la credibilidad pública con la que podía contar el sector era escasa o nula.

A pesar de todo lo anteriormente dicho, aún hay esperanzas para la reputación de los servicios financieros. En primer lugar, en términos comerciales, el sector tiene cierto margen de acción. Si bien las entradas de dinero en los fondos de inversión procedentes de inversores particulares se han reducido drásticamente y cada vez menos gente compra casas o las construye, no hay indicios de pérdidas de negocio catastróficas entre las grandes marcas financieras. Así pues, todavía es posible poner la casa en orden. En términos prácticos, ante la probabilidad de que se mantengan el desempleo elevado y los embargos de viviendas, las entidades financieras aún están a tiempo de convertirse en –y ser vistas como– parte de la solución y no solo, como parte del problema.

En segundo lugar, existe un reconocimiento y una aceptación generalizados del problema y de sus causas lo que constituye un excelente punto de

partida. En un artículo para la revista *Fortune*, el Consejero Delegado de JP Morgan Chase, Jamie Dimon, admitía alentadoramente que: “Todos debemos sentir vergüenza de los errores que hemos cometido, que han sido muchos”. Decir lo siento es importante ya que los errores humillantes son los menos susceptibles de repetirse. Pero lo más importante es reconocer, y que se vea que se reconoce, que se han causado daños, que son necesarios cambios y que existe una determinación real de llevar a cabo dichos cambios. Algunos de ellos consisten en corregir prácticas viciadas. Otros, en compartir más la carga financiera de la recuperación económica; otros, en abordar una de las fallas del sector anterior a la crisis: la falta de una aplicación sistemática de principios básicos de marketing. Será esencial para el éxito un cambio radical en la dirección de la definición de Peter Drucker: “El marketing es mucho más que vender... es el conjunto del negocio visto desde la perspec-



tiva de sus resultados finales, es decir, el punto de vista del cliente”.

Las entidades de servicios financieros tienen fortalezas consustanciales ya que tratan directamente con sus clientes, a menudo, a diario. Las experiencias positivas recientes tienden a imponerse gradualmente al recuerdo de eventos pasados desagradables. Ahora, el sector debe pasar a intentar comprender las actitudes, opiniones y características de sus clientes. Esto significa un enfoque esmerado y sistemático del estudio, tanto cualitativo como cuantitativo, de las actitudes de los clientes.

Posiblemente, sea preciso revisar los conceptos “corto-plazo” frente a “largo-plazo”, aceptando el impacto negativo de algunas medidas en el resultado a corto plazo cuando favorecen los intereses a largo plazo de los clientes. La diferenciación de marca será más importante que antes; unos productos de pensiones, de seguros o de ahorro desacertados pueden provocar graves daños en el patrimonio y tranquilidad de espíritu de los clientes. La segmentación del mercado basada en la investigación generará ventajas competitivas.

La transparencia es a menudo un concepto mal empleado pero con una utilidad real en el entorno presente: una claridad meridiana en la descripción de productos, fijación de precios, factores de riesgo y rentabilidades previstas es actualmente esencial para restaurar la credibilidad.

Una buena comunicación es siempre importante cuando una empresa vende productos intangibles. Los valores asociados a la marca, tanto de empresa como de producto, son activos que requieren inversión y gestión. Estos valores deben ser comunicados eficazmente, audiencia por audiencia. Dado el cinismo del consumidor creado por el *credit crunch*, será esencial una integridad completa en la comunicación para proteger la marca y, en última instancia, asegurar el éxito.



“ Los valores asociados a la marca, de empresa o de producto, deben ser comunicados eficazmente, audiencia por audiencia. Será esencial una integridad completa en la comunicación para proteger la marca

Está siendo un periodo muy difícil pero esta catástrofe de Reputación no tiene por qué ser irreversible. Con tiempo, buenas prestaciones, servicios y comunicación, la recuperación no es solo posible sino, probable.



EL 15M: EL VALOR DE UNA ALIANZA INTERGENERACIONAL



Antoni Gutiérrez-Rubí

Asesor de comunicación y consultor político

José Saramago murió el 18 de junio de 2010. Sus últimas palabras quedaron escritas en la entrada de su blog, con el sugerente título *Pensar, pensar*: “Creo que en la sociedad actual nos falta filosofía. Filosofía como espacio, lugar, método de reflexión, que puede no tener un objetivo concreto, como la ciencia, que avanza para satisfacer objetivos. Nos falta reflexión, pensar, necesitamos el trabajo de pensar, y me parece que, sin ideas, no vamos a ninguna parte”.

El 15M nos ha hecho pensar, pero no puede explicarse sin la influencia moral y espiritual de nuestros mayores, de nuestros referentes éticos. La importancia de Saramago, entre otros, en parte de la generación joven que ha protagonizado la *#spanishrevolution* es incuestionable. En 2004 escribía *Ensayo sobre la lucidez*, un texto que explora los límites de la democracia, con una apología del voto en blanco, y que anticipa buena parte de las reflexiones que sustentan la mirada crítica al sistema de representación democrática de nuestras sociedades.

En buena parte de la opinión pública española se ha consolidado la convicción de que los dirigentes políticos actuales no tienen la densidad moral y ética imprescindibles para el ejercicio de una política que sea capaz de sobreponerse a la resigna-

“El 15M nos ha hecho pensar, pero no puede explicarse sin la influencia moral y espiritual de nuestros mayores, de nuestros referentes éticos

ción, al determinismo económico que imponen los mercados, y al desgarramiento social que suponen las consecuencias dramáticas de la crisis. Existe, quizás, la percepción de un fracaso generacional. En este contexto, los viejos referentes morales han ocupado el espacio vacío de la política convencional.

En octubre de 2010, Stéphane Hessel, de 94 años, publicó su famoso ensayo *“Indignez-vous!”*. El éxito de este texto tiene que ver con lo que se dice, y con quién lo dice. Hessel es el último protagonista vivo de la redacción de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y ex líder de la *Resistencia*. Un héroe de guerra. Un héroe moral.

En enero, *¡Indignaos!* llegó a España y, otro admirado *senior*, le hacía el prólogo: José Luis Sampedro. Saramago, Hessel, Sampedro... (a los que hay que añadir el prestigio intelectual y reputacional de otros *mayores* como Eduard Punset, Manuel Castells o Federico Mayor Zaragoza) han sido las voces morales que han sustentado la consistencia rebelde del 15M. Voces comprometidas.

La coexistencia generacional de (muy) mayores y (muy) jóvenes en las plazas, en las acampadas, así como el respeto y la admiración que “los abue-

los de la boina”¹ han conseguido entre los acampados, se han visto reflejados durante todo este tiempo. El 15M es una respuesta de rebeldía cívica protagonizada, no exclusivamente, por jóvenes que han sido comprendidos por sus abuelos –ante el desconcierto de sus padres– e ignorados por sus representantes.

El futuro del 15M

El movimiento continuará aunque no continúen –o no se consoliden– las personas y las organizaciones que han cohesionado de manera viscosa la naturaleza de este movimiento. El 15M representa un estado de ánimo. También unas convicciones y unas propuestas diversas, plurales, incluso contradictorias. Su victoria es la energía social que ha liberado entre la ciudadanía que ha descubierto que puede, quiere y sabe hacer política sin partidos (y sin sindicatos).

Todo ello se ha producido en un contexto de cambio de escala, de cambio de potencia. Podemos hablarle al mundo. La distancia entre pensar, decir y hacer ha sido solo de un clic en las redes. Pensar que no estoy de acuerdo, decirlo, hacerlo. Pasamos de un mensaje SMS, de un mensaje bidireccional privado, casi enclaustrado, a un mensaje abierto y global. Este es el cambio.

Las primeras reclamaciones de las acampadas han sido en relación a la Ley electoral. En el fondo lo que se pide es otra manera de hacer política, desde el convencimiento que siendo más representativa, más horizontal, más próxima, más transparente... será capaz de tener la autonomía y la fuerza para hacer frente a la crisis económica.

Muchos líderes políticos de diferentes niveles de representación y de posición se preguntan: ¿Qué representan? ¿Qué quieren? ¿Quiénes son? ¿Con quién se tiene que hablar? Son las preguntas equivocadas. No es relevante quiénes son. Son mucha gente y muy diversa. Quieren muchas cosas y pocas, pero lo importante es saber escucharles, hablar, dialogar. Representan a mucha más gente de la que ha salido a la calle y a mucha más gente de la que ha acampado. Simbolizan una tarjeta amarilla casi roja a la clase política, a los partidos y a su manera de actuar. Una tarjeta más y expulsados; eso es lo que deberían entender.

Nunca como hasta ahora había sido tan clara la necesidad de una alianza intergeneracional para recuperar la política, su sentido y su utilidad. Nuestros mayores han hablado claro y libremente, propinando un azote moral e intelectual a nuestras conciencias, mientras los jóvenes han tomado el relevo con un corte de mangas a las formas y al fondo de la política formal. En medio, nos hemos quedado la mayoría, perdidos e incapaces de asumir nuestra responsabilidad.

“*El 15M es una respuesta de rebeldía cívica protagonizada, no exclusivamente, por jóvenes que han sido comprendidos por sus abuelos –ante el desconcierto de sus padres– e ignorados por sus representantes*”

¹ Entrevista a Francisco Román Otero: “La juventud del 15-M, sin saberlo, ha logrado lo que no pudimos hacer nosotros: la ruptura del sistema” (Público, 9.06.2011).

¿SÓLO un catarrito?



Hugo Loya

Editor de la Sección Cartera de El Universal

La crisis económica que inició en Estados Unidos fue para México uno de los peores momentos con fuerte impacto en la población. Una falta de estrategia de comunicación desde la Presidencia de la República fue lo que predominó al inicio de golpe financiero. El minimizar los riesgos y no tener toda la información para salir a dar declaraciones a los medios tuvo consecuencias para el titular de la Secretaría de Hacienda, al comparar el efecto como un “catarrito”, cuando al final el golpe fue mayor. La lección quedó, pero parece que aún no se ha aprendido correctamente.

No pasó mucho tiempo cuando finalmente las autoridades mexicanas tuvieron que salir a explicar cuál sería el impacto para México ante la crisis financiera que se vivía en Estados Unidos. Fue el entonces secretario de Hacienda, Agustín Carstens, quien respondió las preguntas de los representantes de los medios de información sobre ese tema, pero la respuesta no fue muy afortunada. Agustín Carstens comparó con un “catarrito” el impacto que tendría México ante la sacudida financiera que enfrentaba Estados Unidos, declaración que después tuvo que corregir y que le costaría fuertes críticas.

En menos de una semana, el mismo Agustín Carstens reconoció que la declaración que hizo fue a la ligera y que no había dimensionado la magnitud

“*Agustín Carstens reconoció que la declaración que hizo fue a la ligera y que no había dimensionado la magnitud de la crisis financiera estadounidense*”

de la crisis financiera estadounidense, porque también no se tenía la información suficiente para hacerlo. Probablemente no solo Agustín Carstens tuvo dificultades para predecir la magnitud de la crisis en Estados Unidos y el impacto a nivel mundial, sin duda muchos economistas fallaron en sus pronósticos y las consecuencias todavía se están pagando.

Regresando a México, queda la interrogante si debió responder el secretario de Hacienda a las interrogantes de los representantes de los medios de información en entrevistas banqueteras. La respuesta a esto es clara, faltó estrategia del gobierno para comunicar lo que veían en el ambiente económico. Una estrategia de gabinete y no sólo dejar la responsabilidad a una dependencia, que si bien es la encargada de vigilar el desempeño de la economía, también recibe instrucciones de la Presidencia de la República.

El problema es que no era la primera vez que sucedía este escenario a un funcionario del gabinete, ya se habían dado en otros temas situaciones parecidas, tanto en el ambiente político y de seguridad, como en el ambiente económico.

Sin duda la magnitud de la crisis tomó por sorpresa a la actual administración y es claro que no hubo



una estrategia para comunicar la situación que tenía la economía mexicana ante la crisis que crecía en Estados Unidos.

Lo cierto es que entre las justificaciones que daba el secretario de Hacienda para reforzar la idea de que México solo tendría un catarrito, se expusieron fortalezas que antes no tenía el país en materia financiera y que efectivamente hacían una gran diferencia en la forma en que afectaría la crisis estadounidense al país.

Sin embargo, el mensaje quedó rebasado, una vez que el contagio financiero llegaba a otras naciones y que cada día se tenían noticias negativas sobre la magnitud del hoyo financiero que se abrió en el mercado de Estados Unidos. El contagio llegó rápidamente a Europa y algunas naciones asiáticas. Las noticias cada día se hacían más negativas y comenzó el efecto dominó en México con una reducción de inversión, pérdida de empleos y consecuentemente caía en el Producto Interno Bruto (PIB).

Así, que el “catarrito” que pronosticó Agustín Cárstens, secretario de Hacienda, se convirtió rápidamente en una “pulmonía” para la economía nacional con un efecto recesivo de magnitudes similares, en cuanto a caída del producto, a lo que vivió el país en la crisis de los 90.

No obstante, en algo tenía razón la Secretaría de Hacienda y su titular, México ya había aprendido varias lecciones y se había convertido en un experto en el manejo de las crisis económicas y financieras, además de que la causa no fue interna, era una contaminación externa y que provenía del principal socio comercial del país.

El tema del “catarrito” marcó también un cambio en la estrategia de comunicación de las autoridades y era claro que ahora, tanto en el sector financiero, como en el gabinete político, se evitaban las comparaciones con temas de enfermedades. Incluso al interior de la Secretaría de Hacienda, el área de comunicación solicitó a todos los funcionarios que

evitaran hacer comparaciones como las que hizo en su momento el titular de la dependencia y buscaron acercarse a los medios de comunicación para reducir al mínimo el tema del “catarrito”.

Pero volvemos al mismo problema, un tema tan delicado debió atenderse con un frente común en el gabinete económico, designando a un vocero y resaltando las fortalezas que tiene la economía nacional frente a otras crisis económicas y financieras y lo más importante no minimizar el impacto si todavía no se tenía toda la información para determinar si efectivamente sería una crisis menor o no se sabía qué magnitud alcanzaría.

Aunque parece que la lección solo quedó a medias, todavía se cometen errores similares de parte de los funcionarios y el ejemplo más reciente vuelve a caer en el secretario de Hacienda, ahora con Ernesto Cordero, quien también busca la presidencia de la República en las próximas elecciones.

Parece que a nuestros funcionarios se les olvida que no toda la población sabe de términos económicos y se ha reducido la sensibilidad. Es cierto, que las decisiones las toman inversionistas y empresarios que tienen un mayor nivel de preparación sobre el ambiente y los temas económicos, pero también es cierto que quien recibe los golpes más fuertes sobre decisiones mal tomadas es la población que está en la clase media y la más pobre, quienes no tienen ese nivel de instrucción para entender que las estadísticas van por buen camino, porque este nivel de población, que llega a ser la mayoría, vive la economía del día a día.

México sin duda pasó rápido la crisis económica mundial, terminó con velocidad un periodo recesivo y está recuperándose, pero definitivamente no fue un “catarrito” el que tuvo que enfrentar y queda pendiente afinar una estrategia de comunicación en el gobierno federal, lección que puede repetirse en cualquier momento.

SEÑALAR LOS **LÍMITES** DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO TAMBIÉN TIENE SUS **riesgos**



Fernando González

Director Periodístico e Institucional de El Cronista

Es curiosa la relación entre la crisis económica y los medios de comunicación de la Argentina. Es curiosa porque, esta vez, la Gran Depresión global nos toma a contramano. El peor momento argentino de los últimos años tuvo su pico angustioso hace una década, en 2001, cuando el mundo desarrollado vivía todavía la euforia del final del siglo pasado. Nosotros padecíamos el crack financiero; el default de los bonos argentinos que destruían la imagen externa del país; las revueltas sociales; los heridos, los muertos y el eco de las multitudes gritando “que se vayan todos” a la dirigencia política que no sabía cómo encarrillar tantas desgracias juntas.

Esa era la Argentina contra las cuerdas por nuestros propios errores y por los peores términos del intercambio comercial de las últimas décadas. Cinco presidentes en una semana; devaluación salvaje “a la argentina” y suba incontenible de la pobreza y del desempleo. De todo eso fue saliendo el país en los años siguientes corrigiendo los errores dirigenciales y aprovechando el nuevo contexto internacional, que elevó sustancialmente el precio de los productos que podíamos exportar para otorgarnos una plataforma básica de autofinanciamiento indispensable en esta etapa de despegue económico que va a completar ocho años de crecimiento de

“ *El 2009 fue un año de congelamiento económico que nos preocupó pero que suavizó su caída en los últimos meses para volver a la senda del crecimiento en 2010, tendencia que se está repitiendo a lo largo de este año* ”

los últimos nueve transcurridos entre 2002 y este 2011 de renovación presidencial.

La Gran Depresión que comenzó en los Estados Unidos a fines de 2008 con la crisis del sistema hipotecario de la gran potencia global, y que se expandió a velocidad del rayo por todo el planeta, hizo retroceder a la Argentina y revertir la curva de crecimiento que venía disfrutando nuestra

economía pero no logró detener el proceso. Como Brasil, como Chile o como México, 2009 fue un año de congelamiento económico que nos preocupó pero que suavizó su caída en los últimos meses para volver a la senda del crecimiento en 2010, tendencia que se está repitiendo a lo largo de este año.

Mientras EE.UU. busca ponerle un piso firme a su crisis y poder resurgir con mayor vigor; mientras Europa intenta determinar si España será su próximo dolor de cabeza después de las caídas de Irlanda, Portugal y Grecia, la Argentina disfruta –como buena parte de la región– de un período de crecimiento sostenido por el buen precio de los granos y exportaciones de alimentos, de automóviles y de otros productos en los que tenemos ventaja competitiva.

Alguien podrá decir entonces: ¿De qué nos quejamos? ¿Cuál es la preocupación de la prensa si el panorama es tan alentador para la Argentina? De

hecho, el Gobierno actual que en estos años ejerce Cristina Fernández de Kirchner advierte en forma permanente a los periodistas, a los que acusa de alarmar a la sociedad señalando aspectos negativos de la gestión económica del país, o de aspectos que perjudican la situación económica como los hechos de corrupción o los casos de degradación institucional.

Aunque la dirigencia política no lo entiende, la del Gobierno actual y la de muchos integrantes de la oposición, los periodistas tenemos el deber profesional de señalar siempre los flancos débiles de los procesos políticos y económicos. Para que los propios funcionarios hagan las correcciones necesarias o para que los ciudadanos estén alertas para el reclamo.

En la Argentina del crecimiento de ocho años sobre los últimos nueve la inflación ha ido aumentando hasta hacerse insoportable para la sociedad. Y el Gobierno no ha tenido mejor idea que manipular los índices de precios para transmitir la sensación de que la suba del costo de vida es la mitad un tercio de la inflación real. Tampoco ha cedido la pobreza a pesar de los ingresos públicos crecientes y la inseguridad urbana crece exponencialmente en un cóctel verdaderamente explosivo con la proliferación del narcotráfico.

El periodismo ha señalado estas debilidades del modelo socioeconómico y por toda respuesta, el Gobierno ha reaccionado acusando a la prensa de servir a intereses empresarios oscuros; de ocultar propósitos ideológicos y hasta de albergar intenciones “destituyentes”, un neologismo acuñado por los falsos intelectuales que en lugar de cultivar el espíritu crítico se mueven al abrigo del poder y los subsidios estatales con laxos controles del Estado.

Para garantizarse el respaldo en la ofensiva contra la prensa crítica, el Gobierno ha impulsado la creación de medios de comunicación afines políticamente a los que beneficia con fondos públicos para darles sustento financiero. Desde esos medios, periodistas que simpatizan con el oficialismo (algunos desde la honestidad intelectual y otros desde el interés perso-

“*Aunque la dirigencia política no lo entiende, la del Gobierno actual y la de muchos integrantes de la oposición, los periodistas tenemos el deber profesional de señalar siempre los flancos débiles de los procesos políticos y económicos*

nal) se dedican a atacar sistemáticamente al resto de los profesionales. El objetivo oficialista es destruir la credibilidad de los medios de comunicación independientes y de sus periodistas para restarle credibilidad a las revelaciones sobre los aspectos negativos de la marcha de la economía argentina.

En este contexto de confrontación, en el que el Gobierno desperdicia mayor cantidad de tiempo y de dinero de los contribuyentes en atacar a la prensa que en debatir con la dirigencia opositora, se celebrarán en octubre próximo las elecciones presidenciales. La Presidenta irá por su reelección y varios candidatos intentarán derrotarla para imponer cambios en el modelo político y económico. Lejos de la Gran Depresión global pero con la inflación y el freno de las inversiones como grandes riesgos para la continuidad del crecimiento económico, es necesario que los medios de comunicación y los periodistas sigan ejerciendo el derecho a la información responsable y certera.

Sólo así, la sociedad podrá permanecer alerta y reclamar a sus dirigentes las correcciones necesarias para que la Argentina, como otros países de la región, cumpla con el sueño nunca cumplido de las etapas de crecimiento. La reducción de la pobreza, el desempleo y la inseguridad; la consolidación del Estado como gendarme ante la corrupción y el abuso, y como impulsor del desarrollo económico en armonía con las empresas privadas. Sin dirigentes con proyecto de Nación y sin periodistas que señalen sus aciertos y sus errores, no habrá un país viable en este hemisferio tantas veces olvidado por el mundo de los poderosos.

LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la **primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina**. Está formada por un equipo de **más de 250 profesionales** con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los **resultados de negocio** de las organizaciones.

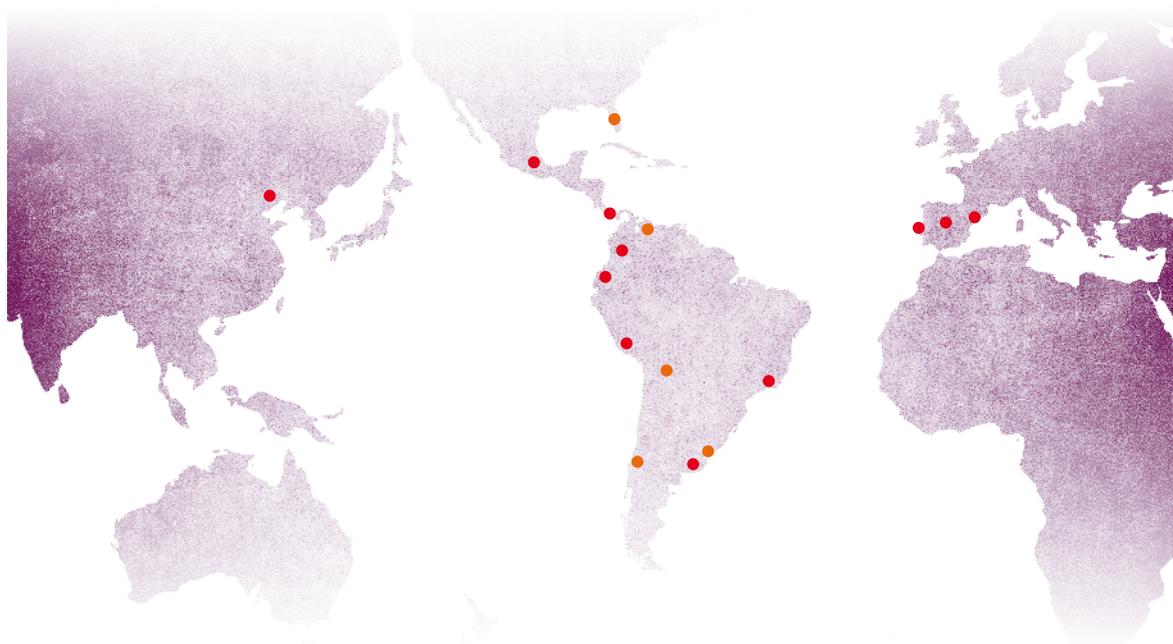
La firma está presente con **oficinas propias** en España -Madrid y Barcelona-, en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, México, Panamá, Perú y Portugal. Además, ofrece sus servicios a través de compañías **afiliadas** en Estados Unidos -EDF Communications-, Chile -Extend Comunicaciones-, Bolivia -Trigo Consultores-, Uruguay -Interacciona- y Venezuela -Grupo Open Mind-.

Presta servicios de **consultoría estratégica** a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla **hispana y portuguesa**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **Red global líder de Comunicación Financiera** con presencia en los principales mercados de capitales. Desde 2005 ha asesorado más de 1.450 operaciones alrededor del mundo valoradas en 1,7 billones de dólares, lo que sitúa a AMO año tras año en el top del ranking global de asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

Son también socios estratégicos: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Euro RSCG C&O** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid Counselors** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas Group** en China; **Ad Hoc** en Italia; y **Springtime** en Suecia.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

OLGA CUENCA
Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva
ocuenca@llorenteycuenca.com

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Consejero Delegado
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

ESPAÑA

Madrid
ARTURO PINEDO
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

GERMÁN PARIENTE
Socio y Director Senior
gpariente@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA
Socio y Director Senior
jriviera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Director Senior
jcachinero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona
MARÍA CURA
Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

PORTUGAL

Lisboa
MADALENA MARTINS
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: + 351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Socio, CEO América Latina
y Director General México
aromero@llorenteycuenca.com

Bogotá
CLAUDIA ESGUERRA
Directora General
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, n° 94-44.
Torre B. Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires
DANIEL FELICI
Socio y Director General
dfelici@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222, piso 8°. C1043AAP
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
(Argentina) Tel: +54 11 5556 0700

Lima
LUISA GARCÍA
Socia, COO América Latina y CEO Perú
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

México

ALEJANDRO ROMERO
Socio, CEO América Latina
y Director General México
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7
Col. Bosques las Lomas.
Cuajimalpa de Morelos
C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6. Oficina 6A
Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

GONZALO PONCE
Socio y Director General
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830
y Cordero. Edificio World
Trade Center, Torre B, piso 11.
Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

CRISTINA AMOR
Directora Ejecutiva
camor@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

ASIA

GERMÁN PARIENTE
Socio y Director Senior
gpariente@llorenteycuenca.com

Beijing

SERGI TORRENTS
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road,
Chaoyang District
Beijing (China)
Tel: +86 10 8446 6408

WWW.LLORENTEYCUENCA.COM

