



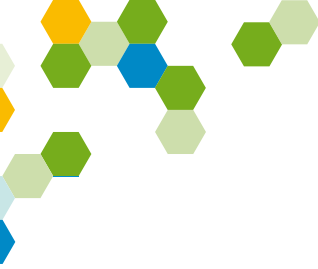
INFORME ESPECIAL

El efecto Doria. El impacto de la comunicación en la gestión de una ciudad

Madrid, mayo 2017

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
 2. LA POLÍTICA DE LA NARRATIVA Y NO SÓLO LA DE LOS MENSAJES
 3. LAS CLAVES DEL *STORYTELLING*
 4. LA COMUNICACIÓN, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
- AUTORES

I. INTRODUCCIÓN

En mayo de 2016, una encuesta realizada entre las principales economías del mundo y elaborada por la ONG alemana, GfK Verein¹, destacó que Brasil es el país en el que sus ciudadanos menos confían en sus políticos, empatado con España y Francia. Al igual que los españoles, solo el 6 % de los brasileños admitió confiar en la clase política. En el caso de los alcaldes, el resultado alcanzó un escaso 10 % de confianza entre los brasileños.

En el último año, los escándalos de corrupción en Brasil enmarcados en el proceso judicial llamado “Lava-Jato” no han servido para mejorar esta percepción. Al contrario, la ha empeorado.

Exministros, exgobernadores, exsecretarios, así como excongresistas y empresarios se encuentran hoy en la cárcel enfrentando procesos y penas de larga duración.

Para dar un ejemplo sencillo, recientemente cinco de los seis miembros del tribunal de cuentas de Río de Janeiro (encargado de revisar los gastos del Estado), fueron acusados (y aprehendidos) de recibir propinas en el desarrollo de sus funciones. Un hecho sin precedentes, que prácticamente dejó al estado de Río sin revisores de cuentas, paralizando el funcionamiento de la maquinaria administrativa.

En un escenario como este, ¿cómo es posible que João Doria, el alcalde de la mayor y más importante ciudad del país tenga, cien días después de asumir el cargo, una popularidad récord, superando a todos sus antecesores?

Según una encuesta del diario *Folha* de São Paulo, evaluando los cien primeros días del alcalde², **el 43 % de los paulistanos considera la gestión de Doria buena o muy buena. Algo nunca antes visto en ningún alcalde de la ciudad.**

El presente artículo no es una evaluación de la gestión del alcalde João Doria, ni del cumplimiento de su Plan de Gobierno. Es una breve aproximación a algunas de las claves de cómo el uso de la comunicación ha permitido al actual alcalde gestionar su reputación y mantener un diálogo directo con la sociedad.

¹ *Brasileiro é quem menos confia em político, diz pesquisa mundial*. Estado De S. Paulo, 11 de maio de 2016. <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-quem-menos-confia-em-politico--diz-pesquisa-mundial,10000050380>

² Em três meses, Doria tem aprovação recorde, mas 20 % já o rejeita. *Folha* de São Paulo, 8 de abril de 2017. <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1873919-em-tres-meses-doria-tem-aprovacao-recorde-mas-20-ja-o-rejeitam-em-sp.shtml>

"Dos de los factores clave [...] han sido presentarse como un gestor, más que como un político y hacer un uso eficiente de la comunicación para transmitir esta narrativa"

2. LA POLÍTICA DE LA NARRATIVA Y NO SÓLO LA DE LOS MENSAJES

Contra todo pronóstico, João Doria fue electo alcalde de São Paulo en el primer turno con 53 % de los votos. Ninguna encuesta logró atinar una victoria tan rotunda.

La candidatura de Doria a la alcaldía de São Paulo representó la primera vez que este se presentaba a unas elecciones. Un debutante en la política, más conocido por su faceta como periodista y uno de los empresarios más ricos de la ciudad, siendo fundador y presidente del Grupo Lide, dedicado al networking empresarial de alto nivel.

Al margen de las cuestiones coyunturales (no menos importantes) de su llegada a la alcaldía, más que la suerte de principiante, dos de los factores clave del proceso que Doria ha mantenido en sus primeros cien días de Gobierno, han sido presentarse como un gestor, más que como un político y hacer un uso eficiente de la comunicación para transmitir esta narrativa.

Al igual que casos similares como el de Barack Obama en Estados Unidos, la primera alcaldía de Antanas Mockus en Bogotá, Justin Trudeau en Canadá o José Mujica en Uruguay, la fuerza de Doria no viene de

crear un mensaje clave –“soy un gestor y no un político”–, sino de construir y ejecutar una narrativa de gobierno alrededor de ese concepto.

Y la comunicación de esa narrativa debe ser efectiva y eficiente, pues trae consigo una carga de gestión muy alta.

3. LAS CLAVES DEL STORYTELLING

Como bien sugiere el profesor Fernando Schüler³, **Doria ha logrado: “Hacer de la comunicación un instrumento de gobernabilidad”**. Y solo esto bastaría para explicar buena parte de su popularidad. Pero, ¿cómo lo ha hecho?

1. Definiendo el personaje de esta narrativa

El personaje se llama João Doria, un *workaholic* que duerme tres horas por día y tiene una agenda repleta desde las siete de la mañana. No descansa ni los fines de semana y obliga a su equipo a mantener ese ritmo. Es enemigo de las reuniones largas y estableció multas para los secretarios que llegaran tarde a sus convocatorias.

A diferencia de otros alcaldes, Doria dedica buena parte de su tiempo a estar fuera del gabinete: una visita sorpresa a un hospital, limpiar una calle

³Schüler, Fernando. *Joao Doria, o prefeito espetáculo*. En revista Época, 02/04/17. <http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/04/joao-doria-o-prefeito-espetaculo.html>

“De esta forma, añadió un elemento más a su personaje, la humanidad. ¿El alcalde que se equivoca y lo reconoce?”

vestido como empleado de la limpieza municipal o usar una silla de ruedas para demostrar la poca accesibilidad de los andenes. También se ha dedicado a pintar muros de gris en una cruzada contra los grafitis en la ciudad y a hacer un recorrido en autobús como lo hacen diariamente millones de trabajadores paulistanos.

En esta narrativa, el alcalde es el héroe construido en contraposición a los villanos de sus antecesores, la burocracia y todo aquello que representa una gestión poco eficiente de la ciudad. De esta manera el alcalde genera empatía con su comunidad –¿todo Brasil? ⁴–, creando un vínculo emocional (positivo o negativo).

Este alcalde ha personificado actores que conviven en el día a día de la ciudad. No es la figura que besa niños o corta cintas; es el personaje que se muestra en roles de gestión y de acción.

En una de sus primeras acciones de Gobierno, Doria declaró la guerra a los grafitis de la ciudad, pintando de gris los muros de importantes avenidas y llevándose por delante obras de arte urbano de artistas de la talla de *Os Gemeos*, por ejemplo.

En una entrevista reciente, el alcalde reconoció estar arrepentido de la medida, al no haber separado los grafitis artísticos del vandalismo urbano⁵. De esta forma, añadió un elemento más a su personaje, la humanidad. ¿El alcalde que se equivoca y lo reconoce?

2. Convirtiendo los detalles en historias

Las historias dentro de las narrativas son esenciales para mantener atento al público. Y muchas veces estas historias surgen de pequeños detalles. Basta citar dos ejemplos:

El primero, se refiere a la norma publicada en la que el alcalde decretó la extinción del tratamiento formal a los empleados de la alcaldía. Ya no se usará el “ilustrísimo o excelentísimo”, sólo el término señor o señora. “Llámenme apenas alcalde o João Trabajador”, anunció en su página de Facebook.

Un modelo que, por cierto, tomó después de ver el tratamiento informal empleado en la alcaldía de Horacio Larreta, en Buenos Aires (otro empresario-político).

El segundo ejemplo fue la suspensión de la impresión del

⁴ Según el diputado federal Heráclito Fortes, muchas personas en el interior de Piauí (nordeste de Brasil), le preguntan constantemente por “ese tal Doria” del que todos hablan tan bien. En *Joao Doria comemora popularidade no Nordeste*. En Revista Exame, 12/03/17. <http://exame.abril.com.br/brasil/joao-doria-comemora-popularidade-no-nordeste/>

⁵ *Doria se arrepende e diz que avaliou mal os episódios dos grafites da 23 de Maio*. En Revista Forun. Abril 7 de 2017. <http://www.revistaforum.com.br/2017/04/07/doria-se-arrepende-e-diz-que-avaliou-mal-o-episodio-dos-grafites-da-23-de-maio/>

“Otro aspecto importante de un buen *storytelling* es lograr que el público se identifique con momentos de la trama y con los escenarios”

Diario Oficial de la ciudad. Dentro de todo el presupuesto de una alcaldía, este era un gasto mínimo. Pero en época de crisis, estos detalles se convierten en historias que calan entre la opinión pública, de la misma forma que lo hizo el que vendiera los coches oficiales de la alcaldía o que recortara los gastos.

En cualquier narrativa, uno de los elementos más complicados es mantener la atención del público a lo largo del tiempo. El uso de los detalles, como fuentes de historias constantes, ayuda a mantener esta tensión.

3. Creando escenarios en los que el público se siente identificado

Otro aspecto importante de un buen *storytelling* es lograr que el público se identifique con momentos de la trama y con los escenarios.

Una de las banderas de Gobierno de Doria ha sido la necesidad de generar más acuerdos con empresas privadas. Esta idea no es nueva y remite, obviamente, a escenarios como el de las privatizaciones.

No es que este no sea uno de los objetivos del Plan de Gobierno de Doria, pero sin duda es una faceta que genera tensiones en el público.

Así, el *storytelling* del alcalde se remite, primero, a generar una conexión emocional con el público. Una muestra de esto es el acuerdo firmado con McDonald's para emplear habitantes de la calle⁶. El proyecto piloto contempla una capacitación emocional de 40 horas con el fin de rescatar la autoestima y confianza de las personas que viven en las calles de São Paulo.

La integración de la iniciativa privada en la gestión de la ciudad se consiguió incluyéndola en escenarios que identifican a los ciudadanos. Según el alcalde, se han generado más de 5 mil empleos con iniciativas similares a las mencionadas.

4. Apelando al humor

A finales de marzo, Amazon lanzó una campaña publicitaria de su lector Kindle, en el que se mostraban fragmentos de historias proyectados sobre los muros grises pintados por Doria en su “guerra” contra los grafiteros. “Cubrimos el gris con historias”, citaba el anuncio al final⁷.

Doria, siguiendo el formato del anuncio (vídeo en redes sociales), y en clave de humor, respondió al anuncio grabando un video que publicó en sus redes y dejando un mensaje a la compañía americana: “Si a Amazon le gusta tanto São Paulo, tanto Bra-

⁶ *Doria faz parceria com MacDonald's para empregar moradores de rua.* En Estado de S. Paulo, 17 de marzo de 2017. <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-faz-parceria-com-mcdonalds-para-empregar-cem-moradores-de-rua,70001703285>

⁷ Ver anuncio en <https://www.youtube.com/watch?v=yiAFYd6zrCY>

“Esta estrategia de canales 2.0 en el que priman sus videos mirando fijamente a la cámara y “conversando” con el público ha sido clave en la viralización de su narrativa”

sil, que ayude a nuestra ciudad, donando aquello que necesita la población, para hacer esta ciudad una ciudad más feliz”⁸.

De inmediato, dos empresas dieron respuesta. Saraiva, una importante cadena de librerías del país, mostró su disponibilidad, desde sus redes sociales, para hacer proyectos conjuntos. Kabum, una tienda online de artículos electrónicos, también anunció una donación de ordenadores y tablets. En su página de Facebook, **Amazon no se quedó atrás y también anunció la donación de lectores Kindle y libros gratuitos para escuelas.**

Con humor y vía redes sociales, los paulistanos pudieron ver cómo su alcalde dio la vuelta a una campaña que era una clara crítica a su gestión.

5. (Last but not least) usando el transmedia y la interacción

Muchas de las historias o detalles anteriormente mencionados serían poco conocidas si no estuvieran entrelazadas en una estrategia de redes sociales que ha permitido al alcalde llegar a más personas y usar diferentes formatos.

Tras cien días de Gobierno, el alcalde suma más de 2 millones

de *likes* en Facebook y más de 300 mil seguidores en Twitter. Doria ha optado por una estrategia de diálogo directo con los ciudadanos, vía redes sociales usando texto, fotos y videos.

En sus primeros tres meses ha publicado más de 145 videos en Facebook. Su post sobre su visita a McDonald's (en el marco del proyecto anteriormente citado) ha superado ya los 6 millones de visualizaciones. Nada mal para un... ¿alcalde?

Esta estrategia de canales 2.0 en el que priman sus videos mirando fijamente a la cámara y “conversando” con el público ha sido clave en la viralización de su narrativa.

Según un estudio encargado por la revista Examen, el 55 % de los paulistanos reconoce que Doria es un alcalde más próximo de los ciudadanos que sus antecesores⁹.

Al comienzo de las elecciones, el perfil de Doria era el de un empresario de éxito, de élite y rico, distante del ciudadano común y de las necesidades de la ciudad. Una buena narrativa y una buena estrategia de redes han contribuido a revertir esa imagen.

Algunos especialistas también destacan como un acierto, el he-

⁸ Ver video en <https://www.youtube.com/watch?v=0h6hMlos17w>

⁹ *O que explica o sucesso de Joao Doria nas Redes Sociais*. Em revista Exame, abril 11 de 2017. <http://exame.abril.com.br/brasil/o-que-esta-por-tras-do-sucesso-de-doria-nas-redes-sociais/>

“La comunicación clara, constante y bien estructurada es una herramienta clave en la gestión”

cho de que el alcalde haya mantenido sus canales personales en las redes y no los haya sustituido al convertirse en alcalde de la ciudad. Él financia directamente (de su bolsillo) la gestión de sus canales personales y eso lo aproxima aún más al público¹⁰.

5. LA COMUNICACIÓN, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Un periodista como Doria reconoció desde el inicio el papel que la comunicación puede (y debe) tener en la gestión de una ciudad, tal y como sucede en las compañías.

Su alta popularidad lo ha llevado a ser considerado como una opción para la carrera presidencial de 2018. Algo que él, de momento, descarta.

No obstante, de su agenda estructural de 118 promesas hechas al inicio del mandato se ha avanzado poco. Y, al margen de su buena imagen, el índice de personas que lo consideran un mal alcalde pasó de 13 % a 20 % en los últimos tres meses.

Como sucede en las compañías, una buena comunicación no quiere decir, necesariamente, que los resultados de la gestión sean buenos.

La comunicación no debe ser interpretada como un ejercicio de propaganda o la venta de un producto (sea bueno o malo). Y sí como una herramienta de gestión que, bien utilizada, permite abrir canales de diálogo con la sociedad y transmitir una narrativa que aproxime los gestores a los ciudadanos.

La comunicación bien implementada ayuda a generar la confianza y la transparencia necesaria entre gobernantes y gobernados, y a identificar territorios de conversación entre personas para discutir ideas y proyectos. La comunicación clara, constante y bien estructurada es una herramienta clave en la gestión.

En el fondo, la comunicación es la que ayuda a construir y transmitir el *storytelling* básico para un gestor. Los resultados de Gobierno al final del mandato son los que, en última instancia, definen si la narrativa creada es una historia creíble con final feliz o un blockbuster más de fin de semana.

De momento, la manera en la que el alcalde de São Paulo está gestionando su comunicación y su reputación, es algo que vale la pena seguir de cerca. Muy de cerca.

¹⁰ Según Átila Francucci, director de creación de la campaña de Joao Doria, esta estrategia de canales personales hace que “las personas acompañen su día a día como gestor. Esto es algo que nadie había hecho antes: tener una inmensa exposición personal”. En revista Exame op. cit.

Autores



Juan Carlos Gozzer es director general de S/A LLORENTE & CUENCA. Es experto en Estrategias de Gestión de la Reputación y de la Comunicación. Ha colaborado en el desarrollo de planes estratégicos de comunicación para clientes como Sonae Sierra Brasil, Organización Cisneros y Light Energía, entre otros. Con formación académica en Brasil y en el extranjero, Gozzer es licenciado en Ciencias Políticas y título de Especialista en Información Internacional por la Universidad Complutense de Madrid, así como Máster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Bolonia.

jgozzer@llorenteycuenca.com



Thyago Mathias es director en S/A LLORENTE & CUENCA. Es Licenciado en Periodismo por la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro y en Derecho por la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Posee 10 años de experiencia en las mayores empresas de medios de comunicación de Brasil como UOL y TV Globo, de quien fue corresponsal en Medio Oriente (portal G1). Con una especialización en Relaciones Internacionales y un MBA en Gestión de Proyectos por la Fundação Getúlio Vargas, Thyago impartió asesoría a diferentes instituciones públicas y privadas en relación a evaluación y estrategias de comunicación y reputación.

tmathias@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@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

Carmen Gómez
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@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 Sanches
Gerente de Talento para el Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia 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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

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

Cink

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

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

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

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

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
Erich de la Fuente
edela Fuente@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 Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
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

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
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
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

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**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com