



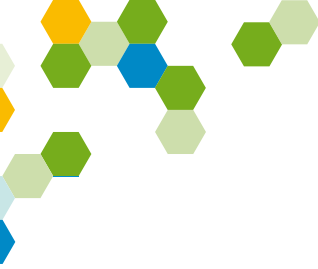
INFORME ESPECIAL

Citizen engagement vs. turismofobia: el rol de la ciudadanía en la Marca País

México, septiembre 2017

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
2. ENGAGEMENT Y MARCA PAÍS
3. POR DONDE EMPEZAR...
4. RACIONAL VS. EMOCIONAL
5. TANGIBILIDAD DEL MENSAJE
6. EL ROL CIUDADANO
7. UNA ESTRATEGIA MEDIBLE
8. EL EQUIPO: ACCIÓN CONJUNTA
9. TURISMOFOBIA

AUTORES

I. INTRODUCCIÓN

En el año 2013, Jim Yong Kim, presidente del Banco Mundial, puso en el centro de su estrategia al frente de la institución una nueva visión que denominó *Citizen Engagement*.¹ En resumen, decidió que para definir los proyectos que iba a impulsar el banco se iba a contar con retroalimentación ciudadana, la sociedad civil iba a tener mayor peso en la toma de decisiones y se buscaba que para 2018 el 100 % de los programas del banco debían tener beneficiarios claramente identificados. Tres años después de este anuncio, en enero de 2016, se presentaron algunos de los aprendizajes que habían extraído, entre los que se sitúa que los programas con mayor participación ciudadana son más efectivos y generan mayor impacto, y que es “crítico” entender qué moviliza a los grupos ciudadanos a participar en las iniciativas, ya que, por encima de un beneficio racional, según diferentes estudios, lo que les mueve a participar son factores psicológicos e intangibles, como un sentido de deber cívico y de pertenencia, por lo que concluían: “Necesitamos dedicar más recursos a aumentar el sentido de ciudadanía entre los ciudadanos y los gobiernos”.²

Esta misma tendencia la estamos identificando en el ámbito corporativo. A día de hoy, ¿qué empresario o directivo no querría para su compañía a un empleado satisfecho, motivado, que interioriza la visión y los valores de la empresa en la que trabaja, financieros, mayores niveles de satisfacción de sus clientes y mejores índices de productividad, los hace propios y los traslada a su entorno en el día a día? De forma general, este es el objetivo de uno de los pilares de negocio y reputación más trabajado por las empresas en los últimos años: el *talent engagement*.

¹ Citizen Voices: Global Conference On Citizen Engagement For Enhanced Development Results, 2013: <http://www.worldbank.org/en/news/speech/2013/03/18/citizen-voices-global-conference-on-citizen-engagement-enhanced-development-results>

² “10 lessons on citizen engagement”, Soren Gigler, 6 de enero de 2016: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-lessons-on-citizen-engagement/>

Las empresas no solo compiten por atraer y retener al mejor talento, sino que buscan convertir a ese talento en fan de su empresa con un objetivo claro: Las empresas con personas con alto nivel de *engagement* obtienen mejores resultados financieros, mayores niveles de satisfacción de sus clientes y mejores índices de productividad.

En los tiempos de la revolución digital, de la hipertransparencia, donde la reputación de una empresa, institución o asociación está a merced de un video grabado por un teléfono, un documento o mail que pueda acabar siendo filtrado, o de manifestaciones en redes, los implicados y representados en proyectos públicos, privados o sociales son más relevantes que nunca en la estrategia de desarrollo y reputación, al ser quienes mejor la conocen, con sus virtudes y sus defectos. De su actuación y sus expresiones dependerá la percepción que se genere entre muchos de los *stakeholders* de la compañía; da igual su jerarquía o nivel, internet ha democratizado la capacidad de influencia. Richard Branson, CEO de Virgin, asegura que: “Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.

Centro financiero de ciudad de México



“Una estrategia de Marca País no es un logo con un claim pegajoso [...] sino que debe comenzar por una visión, una vocación, una filosofía de país [...]”

2. ENGAGEMENT Y MARCA PAÍS

Al igual que en el caso del Banco Mundial o en el mundo empresarial, los países se encuentran también ante una gran oportunidad integrando al ciudadano en su estrategia de marca para competir internacionalmente por la atracción del talento, de las inversiones y del turismo. El *citizen engagement*, el involucramiento emocional de los ciudadanos, su conversación en primera persona sobre su experiencia, es clave para maximizar el impacto de una estrategia de Marca País, en credibilidad y alcance. La promoción de una Marca País debe comenzar desde dentro.

En esta línea, un caso paradigmático y de los más reconocidos a nivel global es el de Suecia, que el pasado año lanzó

su campaña “El Número Sueco”, en la que se creó un número telefónico al que cualquier persona, de cualquier lugar del mundo, podía llamar para hablar aleatoriamente con algún ciudadano del país que les pudiera ayudar a resolver sus dudas y a entender por qué su país es un buen lugar para invertir, trabajar o hacer turismo, poniendo a la *hipertransparencia* como herramienta de generación de legitimidad al mensaje, que sólo es posible cuando hay un verdadero *engagement* e implicación ciudadana.

Una estrategia de Marca País no es un logo con un claim pegajoso, con una costosa campaña publicitaria enfocada a esconder problemas, sino que debe comenzar por una visión, una vocación, una filosofía de país, una manera de entender a la nación y hacerla evolucionar desde un punto de partida para llegar al posicionamiento deseado, tanto en la gestión como en la comunicación, impactando en el beneficio presente y futuro de todos, donde se coloca a los ciudadanos en el centro de la narrativa, el *storytelling* y las decisiones en congruencia con su contexto histórico, posicionamiento y gestión de gobierno, porque ellos son quienes protagonizan ese cambio, esa visión, y la trasladan, en lo positivo y en lo negativo, hacia las diferentes audiencias. Los ciudadanos deben ser capaces de pensar como turistas o extranjeros en su propia tierra para poder generar empatía.

Campaña de Marca País: The Swedish Number (El Número Sueco en español)

THE SWEDISH NUMBER

+46 771 793 336

The first country in the world with its own phone number.
Get connected to a random Swede and talk about anything.

BACKGROUND
Sweden has a reputation for being an open country, where people have access to the world. In the year 1786 Sweden was the first country in the world to abolish censorship. For the anniversary, 250 years later, the Swedish Tourist Association wanted to make more people curious about Sweden. They decided to hand over the control of the country's image to the Swedes themselves.

IDEA
As the first country in the world, Sweden as a country, got its own phone number. When people call it from abroad they get connected to a random Swede, and in the name of freedom of speech, they can talk about anything – what ever opinion you may have, it matters. Every phone call creates an unique picture of Sweden.

RESULTS
The Swedish Number instantly spread across the globe. People from all countries found it on live TV-Shows and News channels, live radioshows, in newspaper articles, in blogs, on Twitter and on Facebook. Calls came in by the 100.000s and the Swedish people answering represented all parts of society - geographically, ages and opinions.

TOTAL CALL DURATION TOTAL INCOMING CALLS NUMBER OF CALLING COUNTRIES MEDIA IMPRESSIONS

Fuente: <https://www.theswedishnumber.com/>

“lo que define una nación es un proyecto sugestivo de vida en común; los grupos nacionales no conviven por estar juntos, sino para hacer algo juntos”

El filósofo español, Ortega y Gasset, definía a una nación como un sistema dinámico, una empresa y, por tanto, decía, o se está integrando o se está desintegrando, para él “lo que define una nación es un proyecto sugestivo de vida en común; los grupos nacionales no conviven por estar juntos, sino para hacer algo juntos”.³

3. POR DÓNDE EMPEZAR...

Los pasos iniciales pasan por decidir qué queremos ser y quién nos puede ayudar a lograrlo:

1. Encontrar una vocación:

- ¿Qué tipo de país queremos ser, qué imagen queremos construir basándonos en los atributos que poseemos *per se* y cuáles estamos dispuestos a crear?
- ¿Qué percepción existe dentro y fuera, se complementa o no con la visión de lo que queremos ser?

Los públicos internos (líderes de las instituciones públicas, empresarios y ciudadanos) tienen un interés especial en la Marca del País. Son públicos activos y, por ello, deberían participar en su creación. Se deben implicar en el proceso de elaboración de la marca. Si se consigue la implicación de los ciudadanos y de los medios de

comunicación, éstos se convertirán en abogados y defensores de la Marca País, la harán suya y serán sus primeros comunicadores, con lo cual la marca pasará a tener vida propia y se comunicará de una forma coherente, no solo como un producto artificial que, en ocasiones, pretenden comunicar algunas instituciones turísticas. Si no existe una coherencia entre la marca y los públicos internos, éstos no la comunicarán y se creará una desconexión entre las expectativas de los visitantes y la realidad.

2. Catalizadores del cambio:

- Implica analizar y establecer los *stakeholders* a los cuales nos vamos a dirigir, dentro y fuera del país, y van a ser aliados del cambio: ciudadanos, academia, medios de comunicación, empresarios / inversionistas, gobierno, ONGs, industria...

Para definir estas dos premisas es necesario contar con herramientas de análisis y diagnóstico, en donde se determine un FODA del país, un análisis de atributos y elementos diferenciadores, estudio de percepciones, internas y externas, *benchmark* y análisis de contexto regional, nacional y global, que ayuden en la toma de decisiones... Con esta información en la mano, es el momento de definir la vocación, integran-

³Ortega y Gasset, José (2006). La España invertebrada. Espasa-Calpe. ISBN 9788467021929.

do a la ciudadanía, buscar a los aliados y plantear una estrategia en la que se deben vincular realidades, percepciones y aspiraciones (ver figura 1).

5. RACIONAL VS. EMOCIONAL

Como en el caso del Banco Mundial, para generar el *citizen engagment*, no solo se debe apelar a motivos racionales, sino también a emocionales:

- **Reputación Emocional**, en donde se parte de la percepción individual y colectiva de la imagen de un país, lo que se conoce como “la opinión pública”, tema intangible que se basa en estereotipos culturales, sociales y políticos, a través de referencias históricas y en cierta medida hasta en prejuicios personales o alguna experiencia particular, pero que permea y genera una visión objetiva

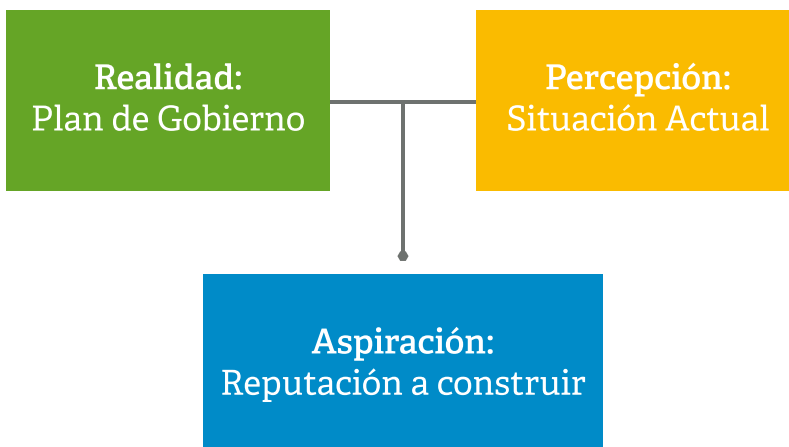
dentro de la construcción del proyecto de marca para un país. Para generar esta reputación es necesario trabajar sobre la confianza, la imagen del país y su notoriedad o grado de conocimiento y su notabilidad, es decir, el grado de influencia de las audiencias que tienen conocimiento de sus atributos y el sentido cualitativo de este conocimiento, para lo que es “crítico” involucrar a la ciudadanía del propio país, que será quién conviva en primera persona con las diferentes audiencias.

- **Reputación racional**, que se construye sobre la gobernabilidad y calidad institucional, la calidad de vida y la competitividad, haciéndose visible y tangible a través de estudios y rankings.

6. TANGIBILIDAD DEL MENSAJE

Un cambio de filosofía y pensamiento debe ser visible y traducirse en acciones, que muestren el posicionamiento que se busca hacia fuera del país y hacia dentro: ¿Grandes eventos deportivos, cultura, arquitectura, ferias, rankings, premios, estudios...? ¿Qué puede mostrar la renovación que está viviendo la filosofía de un país? ¿Cómo logramos combatir la percepción del pasado, para mostrar la nueva oferta de un país?

Figura 1. Catalizadores del cambio



“Las personas no solo se comunican a través de canales digitales, sino que cada vez más el entorno digital es parte del contexto diario de las personas [...]”

Si bien es cierto que la construcción de la imagen de una nación es subjetiva y puede cambiar a lo largo del tiempo, también es real que su posicionamiento y permanencia dependen de un factor sumamente importante, la asociación con lo tangible, a través de hitos visibles para las audiencias clave que parten de la oferta de valor del país y donde es recomendable un **Big Shot** que ayude a poner en valor los diferentes atributos y dimensiones reputacionales que construyen la estrategia de Marca País, un hecho difícil de definir porque se debe tener en cuenta el pasado del país, el presente y la vocación de futuro, donde hitos, gestión y discurso deben sumar a una misma narrativa.

7. EL ROL CIUDADANO

La gestión y comunicación de los países ha cambiado. Cada vez estamos más cerca de conceptos como *smart cities*, de atención ciudadana 2.0, de *open government*... Las personas no solo se comunican a través de canales digitales, sino que cada vez más el entorno digital es parte del contexto diario de las personas, lo que convierte a internet en una vía clave de relacionamiento con audiencias externas e internas. La web es una interrelación de millones

de personas y entidades en todo el mundo, y es una prolongación de la conversación e interacción que a diario se desarrolla en las salas de reunión, tiendas, universidades, calles, etc., donde la credibilidad la dan los propios internautas, que actúan como jueces de lo que cada día ven en la red, por lo que es necesario generar una estrategia en donde se generen contenidos propios –*owned content*–, contenidos pagados –*paid content*– y, sobre todo, se impulse la conversación positiva generada por terceros –*earned content*–, que es el que realmente va a generar un efecto multiplicador de la conversación, mayor *engagement* y, por tanto, confianza y legitimidad en los mensajes entre las diferentes audiencias. Como en el ámbito político, es necesario establecer una estrategia de *grassroot* que impulse un movimiento social favorable al posicionamiento del país, que recoja el sentir y los valores de la mayoría de ciudadanos, que serán quienes legitimen esos mensajes.

Las opiniones en la red son un arma muy poderosa de promoción o desprestigio. No hay que temerle a internet y sus canales, pero sí es necesario considerar una estrategia ade-

“Es necesario aprender a escuchar otras expresiones, enfocando a la mayor diversidad de grupos posibles, lo que permitirá poner metas, ver avances y compararse con otras entidades competidoras o referentes [...]”

cuada que facilite su gestión e impulse la conversación de una ciudadanía cómplice e integrada en la historia.

8. UNA ESTRATEGIA MEDIBLE

Al igual que las empresas, los países también tienen su propia reputación y ésta influye en diferentes esferas. Por un lado, tiene un innegable efecto económico al potenciar las exportaciones, la captación de inversión y talento, los niveles de consumo o la atracción turística. Por otro lado, influye en la credibilidad de las instituciones del país, el respeto a sus líderes, su rol en la comunidad global o los resultados de su diplomacia pública.

En este contexto, explorar y medir es básico. La reputación constituye un intangible relativamente nuevo para un país y sus gobernantes, que comienzan a explorar su gestión de gobierno a través de una medición básica. Por lo general es un *stakeholder* (los medios de comunicación) y un mercado único (el local), donde se empiezan a medir los resultados de su gestión. Es necesario aprender a escuchar otras expresiones, enfocando a la mayor diversidad de grupos posibles, lo que permitirá poner metas, ver avances y compararse con otras entidades competidoras o referentes, porque en una estrategia de Marca País, compararse es imprescindible. Para definir si una estrategia es buena o mala, se debe tener

claro con quién se compite en reputación y posicionamiento: paraísos turísticos de sol y playa, maravillas del mundo, turismo de negocios, talento extranjero, emprendedores, estudiantes universitarios, inversiones extranjeras en energía, en renovables, materias primas, mercado de divisas...

9. EL EQUIPO: ACCIÓN CONJUNTA

Cada vez es más común encontrar en los organigramas de las entidades de gobierno del mundo al “director de orquesta”, que impulsa y supervisa cada acción para tener una visión global de la estrategia de Marca País. Se trata de una figura independiente a la gestión del gobierno en turno, que suele ser responsable de una visión a futuro del desarrollo social. Entre sus funciones, por mencionar algunas, se encuentran: ser el asesor del gobierno, así como la planeación del presupuesto acorde a los proyectos futuros o recomendaciones para impulsar el desarrollo social. Es decir, es supervisor del funcionamiento del país, que tiene la posibilidad de “alejarse” de la actividad del día a día que gestiona el gobierno, para tener una visión holística que ayude a reenfocar una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo. De ahí que una respuesta medular en la actividad cotidiana del líder de Marca País es atender a la pregunta “¿Qué queremos ser como país?” y “¿Qué país somos hoy?”.

“El entorno social es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, [...] identificarlas y, [...], elaborar y aplicar estrategias [...]”⁴

Como líder puede aspirar, por ejemplo, a que su país sea considerado como una sede de Juegos Olímpicos o del Mundial de Fútbol, con toda la estrategia que implica para lograrlo, que pasa por mostrar la capacidad en infraestructura, en inversión, cultura... Así, él es quien visualiza las oportunidades de gestión de un país y genera esa “calidad de vida” a partir del impulso a diversos sectores como turismo, infraestructura, salud o educación y de su gestión depende saberlo hacer apropiadamente. De acuerdo con Joan Costa, en el artículo *Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o una Marca País*:

“El entorno social es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y,

acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción”.⁴

Esa es en esencia la labor del líder de la Marca País.

Sin embargo, él es solo un gestor, poderoso, pero gestor al fin y al cabo, que debe conocer a los ciudadanos, implicarlos, coordinar esfuerzos de diferentes dependencias y órganos para la consecución de un bien mayor en gestión de gobierno, que deberá ser trasladado a través de un buen equipo de comunicación y aliados que no buscan proteger y potenciar la gestión del gobierno, sino que va más allá y busca la proyección nacional, internacional y a nivel interno para generar un ciclo virtuoso.

Para lograrlo, se necesita que se conjuguen numerosos factores, a veces complicados de ligar, pero que cuando se alinean, generan una gran estrategia de Marca País:

- **Plan de gobierno sólido**, ya que no solo basta con “parecer” un gran país, primero hay que “serlo”.

Ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016



Fuente: <https://www.armymwr.com/>

⁴Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o Marca País

“Cuando no hay una conexión real entre la marca país y sus ciudadanos [...] es cuando realmente el logo con el claim pegajoso puede convertirse en un problema que genera rechazo entre los propios ciudadanos [...]”

- **Conexión entre objetivos del país y estrategia**, ya que tiene que ser coherente con las raíces, “no inventar el hilo negro”, sino potenciar las fortalezas.
- **Voluntad política**, imprescindible, los CEO de estas “empresas” deben olvidar “colores” para buscar un bien común mayor, un verdadero beneficio para sus ciudadanos.
- **Inclusión de todos los catalizadores**, en donde se generen alianzas con los líderes del país, vivan o no en él.
- **Trabajar desde dentro**, involucrando a las personas, a los ciudadanos, que tengan orgullo de pertenencia; ellos son la cara

del país y los que se verán beneficiados por el éxito de la estrategia.

- **Estrategia integral**, donde no solo el responsable de turismo se involucra, sino que es un proyecto 360 grados que involucra a sociedad, empresas, instituciones y gobierno.

9. TURISMOFOBIA

Cuando no hay una conexión real entre la Marca País y sus ciudadanos, con una vocación conjunta, una estrategia, con objetivos claros, líderes identificados, un equipo, recursos y planificación, hitos concretos y resultados, beneficios tangibles y distribuidos, es cuando realmente el logo con el claim pegajoso puede convertirse en un problema que genera rechazo entre los propios ciudadanos, como está sucediendo en varios países de Europa, como Italia, Grecia, Holanda, España y Portugal, o en Estados Unidos, con el caso de Nueva York.

La turismofobia es una reacción ante la falta de comprensión ciudadana, que solo percibe los inconvenientes de una estrategia que atrae turistas, pero no talento e inversión en la misma medida, que no impulsa un desarrollo integral, político, de infraestructuras, de apoyo al desarrollo, en innovación, en competitividad... en donde los ciudadanos deben tangibilizar los beneficios y, sobre todo, sentirse protagonistas activos.

Graffiti contra el turismo:
All tourists are bastards (todos los turistas son bastardos)



Fuente: Diario El País España

Autores



Juan Arteaga es director general en LLORENTE & CUENCA México. Arteaga es especialista en asesoría estratégica en reputación, con experiencia de 18 años en más de 100 clientes y proyectos de España, México y el resto de Latinoamérica. Combina su labor profesional con la de innovación y docencia, colaborando con diferentes eventos, como la Cumbre Mundial de Comunicación Política, el Congreso Nacional de Marketing Digital de México, la Semana PyME del Gobierno de México, el Congreso Nacional de Jóvenes Emprendedores de Colombia o Campus Party de México, y con instituciones educativas, como la Universidad Panamericana, el TEC de Monterrey, la Universidad Iberoamericana o la Universidad Anáhuac, entre otras. Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco con un Posgrado en Alta Dirección en el IPADE.

jarteaga@llorenteycuenca.com



Anel Hernández es gerente en LLORENTE & CUENCA México. Hernández es asesora de Comunicación con 11 años de experiencia profesional en diversos sectores: turismo, alimentos y bebidas, consumo / retail y tecnología. Su trayectoria en la industria turística inició en 2011 con el Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). También ha colaborado con el Consejo de Promoción Turística de México y ha liderado el gabinete de prensa del Tianguis Turístico México (ediciones 2014 y 2015), además de la presentación de la última campaña de México en la FITUR 2014 de Buenos Aires, Argentina. En otros sectores, ha trabajado con Alsea, Starbucks, Bimbo, Kellogg, Kleenex, Smartmatic, Xiaomi y Maxcom, entre otras. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Cursó un Diplomado en Periodismo Digital por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

ahernandez@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 Menor
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

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 CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Salomón Kalach
Director
skalach@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

Bernardo Quintana
Presidente consejero y miembro del
Comité de Dirección
bquintanak@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

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

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

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@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

Juan Carlos Gozzer
jcozzer@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797-6400

São Paulo

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

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@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