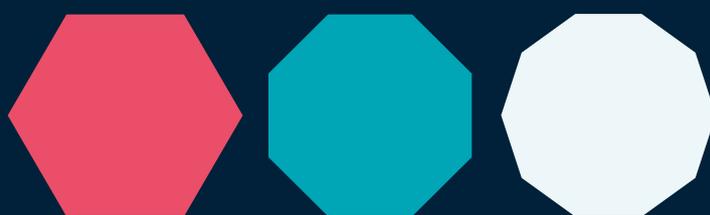


# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

## *REBRANDING. POR QUÉ, CUÁNDO, CÓMO (Y POR QUÉ NO).*

Madrid, 9 de abril de 2019

## INTRODUCCIÓN

La capacidad de responder con agilidad a los nuevos cambios del mercado, a anticipar sus desafíos y oportunidades es una de las realidades más importantes a la hora de gestionar una marca. El mensaje es claro, la marca debe tener el deseo de evolucionar y renovarse constantemente o no sobrevivirá. ¿Pero por qué, cómo y cuándo hacer un *rebranding*? Razones, método y consejos sobre lo que sí y lo que no se debe hacer en un cambio y transición de marca es lo que tratamos en este informe.

Sabemos que un *rebranding* bien articulado puede revitalizar un negocio, pero tengamos algo en cuenta: no es una cuestión de cambiar el logotipo y pegarlo en todos los puntos de contacto junto con una nota de prensa diciendo que hemos cambiado la compañía. Cuando hacemos un *rebranding* y no solo cambiamos un logotipo

## “Un *rebranding* bien articulado puede revitalizar un negocio”

(*restyling*), estamos reestructurando el potencial de una empresa, y diseñando nuevas estrategias que enriquezcan el rendimiento del negocio y creen un vínculo más estrecho entre nuestra marca y sus clientes o usuarios. Se trata de fortalecer el mensaje de nuestra marca para permitir que evolucione y nunca deje de conectar con nuestras comunidades. Si bien una alteración estética puede modificar una experiencia específica con acierto, una evolución de marca debe estar concebida y aspirar en última instancia a mejorar la experiencia del cliente en su totalidad.

¿Pero de verdad necesita tu marca un *rebranding*? Cambiar la forma en que las personas perciben nuestra marca implica riesgos. Por un lado, la partida hacia nuevos enfoques podría terminar alienando a tus clientes principales con la nueva promesa de marca, lo que podría afectar a las ventas. Otro gran riesgo es que una evolución

pueda diluir la política de precios y disminuir la prima que se puede cobrar. Numerosos cambios se ejecutan sin tener un dilema real de marca sino de operaciones, comercial o de producto, así que debemos empezar por discernir la verdadera naturaleza de la necesidad del cambio o evolución a través de un afilado diagnóstico que desvele la salud de la marca. **Existen dos cuestionamientos fundamentales a la hora de saber si tu marca necesita un *rebranding*. El primero es que la promesa de tu marca ya no te represente, el segundo es que tu empresa haya evolucionado y ya no sea lo que solía ser.**

Crear una marca frente a un producto supone un esfuerzo emocional que, a menudo, se socava con el tiempo debido a la necesaria racionalización de una comunicación orientada a la construcción de mensajes genéricos que vendan, la creación de imaginarios que nos sitúen dentro de una categoría, o simplemente la ejecución de un contenido que sabemos que funciona. Pero este desgaste del día a día, esta ley del mercado, hace que la marca erosione su esencia competitiva, la razón de su existencia, que deje de ser valiente o simplemente nadie sabe cuándo ocurrió, pero quedó anticuada. Tu marca es el núcleo de tu negocio y es importante gestionarla para convertirla en un activo de valor constante por lo que una actualización o un giro de posicionamiento puede revitalizarla con el elixir de la juventud.

## RAZONES PARA AFRONTAR UN REBRANDING

### Tu identidad no está adaptada a la inmediatez del entorno digital

Ante el estruendo informativo el consumidor se ha vuelto ultrasensible, conecta al instante con preferencia o desconecta con desprecio con sorprendente rapidez. La buena identidad cobra un rol crítico porque permite al usuario juzgar con claridad en segundos y aporta mucha información en poco tiempo lo que hace que el entorno nos entienda rápidamente y facilite la interacción con nosotros, pero surge la razonable duda de cómo gestionar esta identidad, no ya para sobrevivir en el corto plazo, sino para construir una marca a futuro, ya que a largo plazo la identidad nos asegura custodiar la autenticidad. En esta era de



la instantaneidad, las relaciones entre producto y consumidor se producen en el ámbito de una memoria sensorial. Es el tipo de memoria más breve, el primer paso en el contacto entre ambos. Las marcas luchan para que el consumidor retenga percepciones de información sensorial sobre su producto, una vez que su estímulo ha desaparecido, para así poder trascender a los siguientes niveles de la memoria: el medio y largo plazo. Los productos trabajan sobre la sensorialidad, pero las marcas se construyen en el plazo más largo de la memoria, el que provoca el recuerdo constante y, por tanto, la fidelización y recomendación. Hoy, con tantos estímulos en juego, el presente se muestra implacable, el consumidor quizás no recordará aquel éxito por el que se dio a conocer tu marca, o ese golpe maestro de diseño de producto que tuvo tu equipo de *marketing* hace 10 años, esa campaña que te dio una notoriedad sin precedentes e incluso aquel error que te provocó una crisis de reputación. La mayoría solo recordará lo que eres hoy, lo que justifica ahora más que nunca una reinención o evolución constante. Ahora bien, la receta ideal de la evolución no se construye solo con el hoy. Aquellos que saben reinventarse saben que el hoy se gestiona con lo mejor del pasado, el presente y el futuro.

## Necesitas reconectar personas, negocio y marca

Un cambio de marca no debe ser una reacción a ciclos bajos de ventas, de la misma forma que si el objetivo principal es un impulso de *marketing* para crear ruido, el cambio definitivamente no debería ser la primera opción. Esto realmente puede dañar el negocio, ya que los esfuerzos se dirigirán lejos de abordar los problemas reales. En lugar de comenzar con una nueva marca, inicia por ejemplo una campaña de *marketing* integral vinculada a objetivos comerciales, lo que fomentará el reconocimiento de la marca. Un cambio de marca debería ayudar a una empresa a realinear la forma en que visualiza su progreso en el futuro, en definitiva, reconectar las personas, el negocio y la marca. Valora si tu marca transmite la historia que realmente quieres contar en el futuro. Si el logotipo, el *tagline*, los mensajes, la web, el mercado o los productos ya no hablan en la dirección en la que se enfoca la compañía, este es el momento de cambiar. Los clientes reconocerán sin duda el propósito y la dirección de la nueva marca con su fidelidad.

Si bien todas las razones para afrontar un *rebranding* persiguen en definitiva una mejora en el rendimiento del negocio, los argumentos más estratégicos a la hora de hacerle frente giran en torno a los tres grandes ejes del epígrafe:

### Personas (empleados y clientes)

- Atraer talento con nuevas competencias.
- Incrementar el *engagement* con comunidades específicas.
- Captar nuevos segmentos de mercado.

### Negocio

- Enriquecer nuestra posición competitiva para mantener o incrementar la cuota de mercado.
- Extender nuestra actividad a nuevos sectores y mercados.
- Ofrecer una nueva oferta más completa y diferencial.

# AJUSTAR O CAMBIAR



## Marca

- Proteger y/o consolidar territorios de marca y entrar en nuevos para adquirir nuevas dimensiones de comunicación.
- Potenciar el *Brand Equity* para reforzar la notoriedad y el valor.
- Aumentar la deseabilidad de nuestra marca en la renovación.

A continuación, sintetizamos las razones de un *rebranding* desde una perspectiva más táctica.

### Sufres un desfase respecto a la estética dominante

Puede que el error fuese mal concebido desde el principio o bien hace poco que tu identidad abandonó la tendencia, pero está claro que, en demasiadas ocasiones, en los comités de dirección, la identidad visual corporativa queda relegada en favor de otros activos. Esta falta de objetividad hace que, súbitamente, surjan en las cabezas de los gestores preguntas como: *¿pero en qué momento hemos empezado a parecer de otra época?* No siempre se está a tiempo de recuperar un desfase notorio, pero si la marca es fuerte y competitiva, probablemente lo estés.

### Tu marca no destaca

Uno de los aspectos más importantes que aporta el *branding* es la diferenciación y, si ésta no se produce, la marca no tiene recorrido. Pero no se trata solo de ser diferente por el simple hecho de serlo. Para

consolidar la diferenciación debe convertirse en legítima a través de la autenticidad. Por eso todo ejercicio de notoriedad debe aferrarse a algún giro estratégico de la marca que lo sustente. Haga coincidir el lanzamiento del *rebranding* de su marca con un aniversario de su compañía, una salida a bolsa o un acuerdo comercial de gran relevancia.

### Luchas con un nuevo competidor o un avance tecnológico

Siempre aparecerá algo más nuevo. Si eras propietario de un hotel o de un sitio web de reservas cuando Airbnb entró en el mercado, habría sido un buen momento para echar un vistazo a tu negocio y sus esfuerzos de marca. Luego podrías haber decidido si tu marca seguía funcionando enfrentada a esta nueva competencia y tecnología. Si un nuevo competidor entra en la arena, el beneficio de cambiar de marca a posteriori es que ellos ya han jugado sus cartas lo que te permitirá moverte y hacer tu juego con otro tipo de ventaja; ¿vas a alinearte con ellos? ¿vas a ir en una dirección completamente diferente? ¿vas a intentar trabajar con ellos?

### Estás pensando en la internacionalización o de lleno en ella

Un proceso de expansión conlleva una reflexión sobre importantes cuestiones culturales que pueden derivar en un cambio de nombre e identidad. En ocasiones hay marcas exitosas que no funcionan en otras culturas. Ante el desarrollo de la marca, un análisis de arquitectura de marca te hará tener un portfolio alineado y bien diversificado.

**Nunca pensaste en la protección de la marca**

Una mala estrategia de registro y de protección legal de la marca puede originar problemas jurídicos que deriven en un obligado cambio de denominación/marca. De la misma forma que un *rebranding* que no comienza con una perspectiva de protección puede echar abajo meses de trabajo.

**Quieres cambiar o ampliar tu audiencia**

Un reposicionamiento es capaz de transformar una compañía para permitir buscar nuevos negocios que animen a diferentes personas a comprar, pero asegúrate que cuentas con una estrategia precisa para atraer a nuevos clientes a la vez que mantienes a los existentes (si es lo que te interesa).

**¿Crisis reputacional?**

Es una buena ocasión para, una vez subsanada la crisis, poder mostrar un cambio real en la gestión de la compañía. Si la compañía es además de cierto tamaño, la evolución tendrá una buena cobertura de prensa que facilitará el camino a la cura. Ya sea un cambio de nombre, identidad o un reposicionamiento, lo importante es que la evolución sea honesta, transparente y no una mera maniobra de distracción.

**Tu compañía no está atrayendo talento**

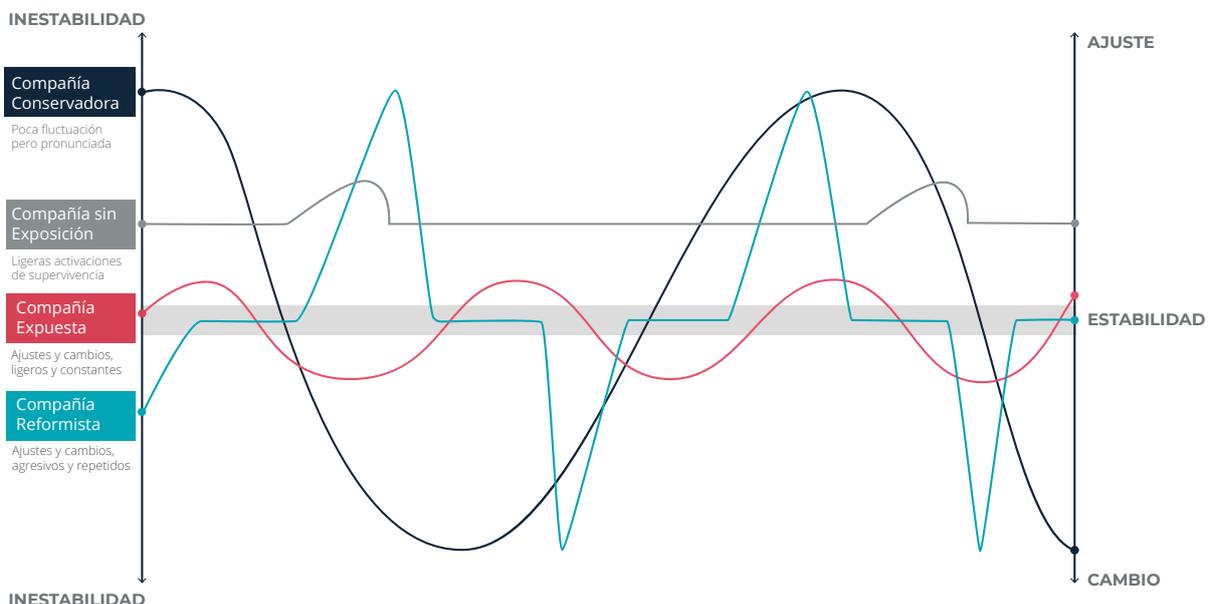
El mejor talento quiere trabajar para las mejores marcas. Si no puede contratar a los mejores profesionales para consolidar el avance de su negocio, es posible que su marca no esté a la par con los estándares de la industria. Una identidad desfasada produce una extensión del problema al resto de la compañía, producto, gestión, carrera profesional, todo queda empañado por una imagen anticuada.

**Los equipos internos no tienen claridad respecto a la marca**

Si el talento de tu compañía no puede explicarte cuáles son los valores de la compañía definitivamente no están representando esos valores a sus clientes. Una redefinición estratégica de tu marca puede proporcionar una dirección más clara a tu personal aumentando su compromiso y motivación.

**Nunca has reparado en la marca. El efecto Brand Start-up**

Si bien iniciar cualquier empresa debe comenzar con una visión completa de la marca si quieres que sea competitiva, en el comienzo, el presupuesto es a menudo ajustado. Esto significa que, a menudo, se omite la decisión de construir la marca correctamente desde el primer día. Pero no puedes ignorar tu marca cuando comiences a tener éxito. Es en ese momento cuando tienes que intervenir, trabajar en un cambio de marca y usarlo para catapultar tu negocio hacia el futuro. Si no



has hecho ningún esfuerzo con tu marca, es hora de detenerse, mirar dónde te encuentras ahora y discutir dónde quieres estar. Un *rebranding* es un buen momento para poner muchas cosas en su sitio ya que ahora tienes más información sobre qué funciona y qué no funciona en tu negocio, tienes una mejor comprensión de tus clientes, lo que te permitirá cambiar con una identidad más estructurada y cohesionada. Esto lo notarán tus clientes y te permitirá “relanzar” el negocio, dando un paso más hacia tu visión a largo plazo.

#### **Tu negocio ha cambiado y cambia significativamente**

Esta es la razón más importante por la que tu empresa debe considerar el cambio de marca. Es el momento en el que no puedes permitir que tu marca se quede atrás ya que cambiar la dirección del negocio a menudo resulta en una marca que no comunica correctamente su visión. El beneficio del cambio es que le permite dar vida a la nueva dirección de la empresa y corregir el rumbo.

#### **Tu nombre ya no evoca tu visión**

Lo que parecía un gran nombre hace 15 años puede que ya no se alinee con su visión actual. Los cambios en el lenguaje, el contexto cultural y en el mercado también pueden cambiar el significado del activo más importante de una marca. Los nombres se quedan en muchas ocasiones exiguos tras un proceso de transformación digital o una diversificación o ampliación de sus productos y servicios.

**“Un cambio a medias o mal evaluado puede no aprovechar todo el impacto de un *rebranding*”**

## **AJUSTE VS CAMBIO DE MARCA**

No existe una estrategia de la gestión del cambio más exitosa que otra ya que todo dependerá del entorno y las razones que lo provoquen, pero encontramos unos ejes comunes que resumen de una forma gráfica y simbólica algunas de las formas más comunes de las compañías de enfrentarse a los ajustes o cambios de marca.

## **MÉTODO A LA HORA DE AFRONTAR UN REBRANDING**

### **Planificar**

Un cambio a medias o mal evaluado puede no aprovechar todo el impacto de un *rebranding* por lo que entenderemos el alcance del mismo a través de trazar un plan que nos permita medir el desarrollo e impacto del cambio antes, durante e después del lanzamiento.

### **Diagnóstico**

Como hacen los sistemas operativos o las redes sociales que consumimos, debemos realizar pequeños ajustes y/o actualizaciones constantes, pero en ocasiones no basta con pequeños gestos, sino que el mercado o el consumidor demanda una evolución mayor. Pero ¿cómo identificar el desfase? ¿por qué estás cambiando de marca? ¿en qué escala de intensidad deberías realizar el *rebranding*? ¿una actualización ligera, o una revisión completa? ¿cuándo saber que estás rozando la línea que te separa de la indiferencia de tus grupos de interés porque ya no eres relevante? Analizar la salud de tu marca de forma regular te permite encontrar la coincidencia entre lo que dices que eres y cómo te perciben. Solo entonces hallarás la “verdad de la marca” sobre la que articularás las oportunidades de un *rebranding* en su justa medida. Un estudio de salud de marca te aportará, además, hallazgos y métricas manejables que te permitan conectar la marca al desempeño

del negocio y conciliar nociones históricamente separadas: marca y operaciones, el corto y el largo plazo, las inversiones y su retorno.

Algunos consejos a la hora de planificar y diagnosticar un *rebranding*:

- Ten siempre presente el modelo de negocio y la estrategia comercial en la evolución.
- Habla con clientes actuales y potenciales sobre cómo ven de relevante tu marca respecto al mercado.
- Realiza entrevistas con todas las áreas de la compañía.
- Realiza una auditoría visual y verbal *online* y *offline*.
- Haz un inventario exhaustivo de los puntos de contacto de tu marca.
- Evalúa tu *Customer Journey* desde la perspectiva de la comunicación.
- Realiza un mapa competitivo con los cambios en tu entorno.
- Analiza las tendencias de tu industria y fuera

de ella para saber hacia dónde deberías llevar el cambio.

- Utiliza técnicas de *Design Thinking* para destilar y mejorar la comprensión de las audiencias y los desafíos de la marca, así como para aumentar la participación de la audiencia interna a lo largo del proyecto, ayudando a aumentar la eficiencia.

### Crear

#### Redefinición estratégica

Con toda la información encima de la mesa podrás establecer el plan de acción. Por ejemplo, ¿vas a competir en un nuevo escenario? ¿vas a intentar asociarte con alguna marca? ¿o vas a pivotar y cambiar tu oferta? La redefinición de tu Brand Matrix® en este punto es fundamental para articular el cambio de forma efectiva y a largo plazo.

#### Redefinición visual y verbal

Muchas evoluciones estratégicas desaprovechan el impacto al mercado al no cambiar su expresión visual. Es una ocasión de oro para hacer tangible el cambio.



# ANTICIPAR O RETRASAR

## Implementar

Desarrollamos aquí las actividades necesarias previas al lanzamiento además de la presentación y lanzamiento de la nueva marca y la migración de los puntos de contacto a la nueva marca según el plan ya definido.

La transición en un cambio de marca no es una tarea fácil. Supone un importante consumo de tiempo y de recursos. Sin embargo, cuando se planifica, gestiona y ejecuta con precisión, puede generar mucho impacto, construir *equity* de marca y controlar la inversión para minimizar los costes. La transición debe contener un plan de acción integral por lo que debemos anticiparnos a todas las posibles interacciones que el cliente pueda tener con nuestra marca. Es preciso crear un compromiso interno, establecer un reparto de responsabilidades entre los diferentes equipos y priorizar los puntos de contacto.

Algunos de los puntos clave del plan de implementación serán:

- Plan de implantación: inventariar todos los puntos de contacto, presupuestar el cambio de éstos (comprobar el coste Vs impacto) y asignar los responsables y el procedimiento para su sustitución.
- Plan de formación a los formadores y creación de embajadores de marca por áreas para declinen el conocimiento a toda la compañía.
- Protección de la marca legal en términos de patentes y propiedad intelectual.
- Creación de un modelo de guardián de la marca entendido como un soporte inspirador para empleados y proveedores de la compañía donde dar respuesta a todas las inquietudes y dudas (especialmente en los primeros meses de la implementación).
- Diseño de las directrices de marca (*guidelines*). Idealmente alojados en un *site* interno a modo de *Brand Center* donde los profesionales encuentren siempre inspiración, mejores prácticas y todos los materiales de la marca actualizados.

- Plan de comunicación interno y externo a todas las partes interesadas relevantes; clientes, medios y accionistas. Haga coincidir el lanzamiento del *rebranding* de su marca con un hito estratégico como un cambio en la oferta, un aniversario de su compañía, una salida a bolsa, un acuerdo comercial de gran relevancia, etc.

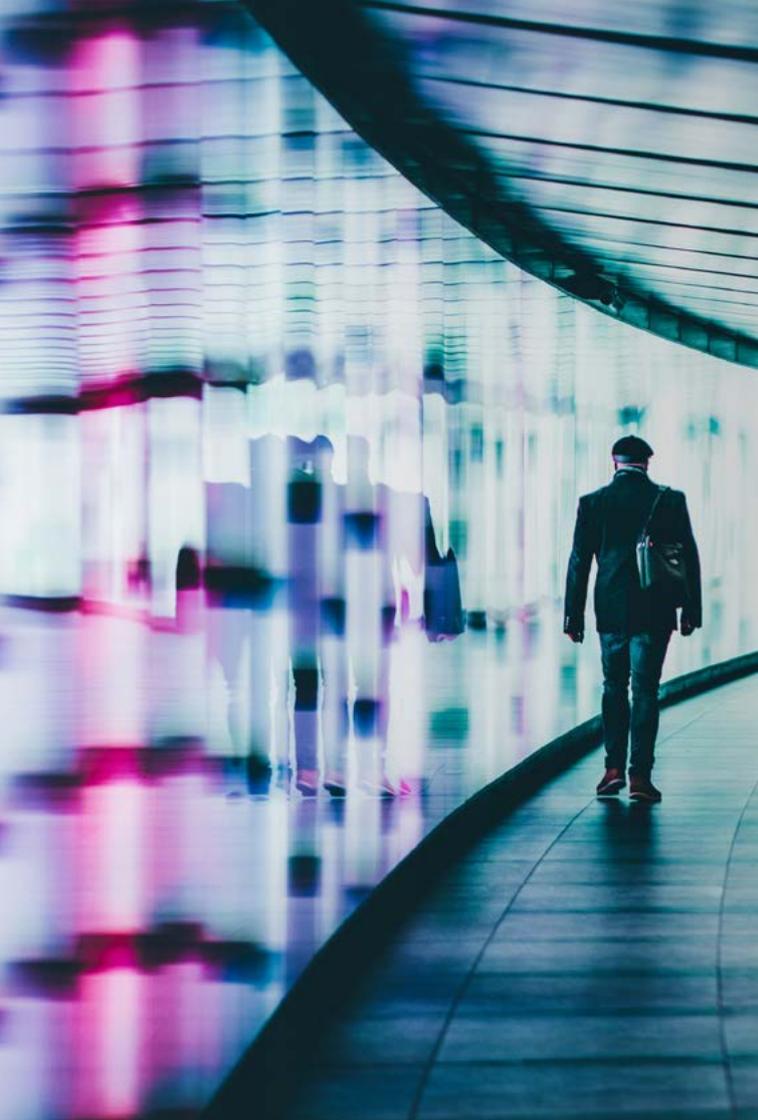
- Lanzamiento de marca interno y externo.
  - Es recomendable crear un evento donde invitar a los principales grupos de interés para contar todo lo que hay detrás del *rebranding* y poder crear un momento emocional con empleados, clientes y medios.
  - Realizar un *teaser* antes del lanzamiento a través de tus canales sociales.
  - Escribir publicaciones en el blog o sitio web sobre el cambio de marca.
  - Invertir en PR o intentar generar suficiente interés como para tener cobertura de prensa.
  - Enviar correos electrónicos a tus clientes existentes para explicarles el cambio.
- Guía de marca. En caso de una redefinición de los activos visuales y verbales es importante crear desde el principio una normativa precisa, profunda y declinable para que todos los profesionales implicados sepan cómo aplicarla.

## CONSEJOS A LA HORA DE ABORDAR UN REBRANDING

### Trabajar desde adentro hacia afuera (todo por los empleados)

Todos somos reacios al cambio y uno de los principales focos de conflicto interno que puedes encontrarte es el freno que tenemos los seres humanos a cambiar de hábitos por lo que es crítico tener en cuenta que el cambio de marca no debe estar solo orientado hacia el exterior: el núcleo de la empresa debe sentir también (y responder positivamente) los cambios de la estrategia.

**“TODOS SOMOS  
REACIOS AL  
CAMBIO, ES EL  
FRENO QUE  
TENEMOS LOS  
SERES HUMANOS  
A CAMBIAR DE  
HÁBITOS”**



Suele ser el departamento de marca y *marketing* y los principales ejecutivos los que trabajan en el *rebranding* de una compañía o están involucrados en el proceso de cambio de marca, pero es importante atraer otras voces dentro de la compañía. Áreas como la de recursos humanos, ventas o contabilidad tendrán una visión completamente diferente de la marca que aportará frescura a la visión interna. Incluso es recomendable tener una pequeña sesión con los 5 o 10 mejores clientes de la compañía para charlar sobre el cambio. Al crear un círculo de retroalimentación confiable de personas dentro de la compañía combinadas con tus mejores clientes o clientes deseados, realmente puedes dirigir el cambio de marca en la dirección correcta. También es importante comunicarlo honestamente dentro de la empresa transfiriendo los esfuerzos hacia los empleados antes de que se lance públicamente, asegurándote de que todos estén capacitados para hablar sobre la nueva estrategia de la empresa de manera informada y segura.

### No tengas prisa

Un *rebranding* no es un remedio milagroso para reconducir las ventas, evitar la fuga de empleados o para pasar de una imagen denostada a liderar *rankings* de notoriedad, pero desde luego, si tu marca no está actualizada, olvídate de que todo lo anterior funcione. ¿Debo hacer un giro completo o solo virar el rumbo de mi marca? Los estudios de salud de marca citados previamente junto con el diagnóstico son fundamentales para saber si debo afrontar un cambio más severo o un ligero *restyling*. Y esto lleva su tiempo. Pese a todo esfuerzo de planificación, durante el proceso de transformación encontraremos innumerables tareas que no habíamos previsto que demorarán el tiempo inicial de salida por lo que ser cauto con la fecha de lanzamiento es lo más prudente.

### Haz una inversión inteligente

Un *rebranding* es un proyecto costoso, pero no solo en dinero, requiere mucho tiempo y esfuerzo de muchos profesionales y departamentos de la empresa. Hay numerosas opciones a la hora de afrontar el coste de un *rebranding*. Haz tus números, pero no subestimes el coste de restablecer todos los puntos de contacto. Pero no te preocupes, existen alternativas al cambio completo de la noche a la mañana, lo importante es analizar los puntos de contacto más importantes para tu marca y hacer un plan progresivo donde la estrategia de implementación en el tiempo sea tan importante como la de los recursos económicos. Un buen plan de migración por puntos de contacto es fundamental para analizar dos variables fundamentales; coste (facilidad de implementación) e impacto (notoriedad de marca). Así podremos asignar prioridades.

Habitualmente se planifican planes de transición guiados por el criterio de la austeridad; proponiéndose que en aquellas experiencias en las que exista *stock* de materiales, esperar al reemplazo para sustituirlo. No obstante, todo material debe tener pautado su cambio en el tiempo. De la misma forma que es importante establecer las sinergias desde el principio con el objetivo de facilitar el cambio, y probablemente

ahorrar recursos y tiempo, aunando aquellas experiencias y/o actividades que puedan tener un comportamiento sinérgico, que puedan ser compartidos por departamentos, así como procedimientos, etc. La convivencia entre marca nueva y antigua no es dramática si se comunica bien y no se permite en los puntos de contacto principales. El mercado lo entenderá.

**Permanece fiel a tu pasado**

La autenticidad es uno de los pilares de una marca. Los consumidores somos como perros rastreadores, podemos oler la farsa a km de distancia. Esto es, seamos fieles a la marca en su pasado. Se coherente para anclar los cambios a

los activos más valiosos construidos en el tiempo, de esta forma crearemos un futuro más fuerte.

Las primeras compañías del mundo en capitalización bursátil no descansarán día y noche en mostrar una constante adaptación y anticipación. Y sean cuales sean sus estrategias de crecimiento, diversificación, desinversión, innovación o especialización, las marcas deberán acompañarles en el cambio como faros en la niebla, como el vínculo perfecto entre sus modelos de negocio y sus consumidores, creadas con el fin de inspirarles y guiarles hacia un futuro mejor. ¿Ajuste o cambio? Esta es la cuestión, pero no ninguna de ellas.

## AUTOR



**Carlos Magro.** Director del Área Branding en LLYC. Ha trabajado durante más de 14 años en consultoría de marca liderando proyectos de creatividad y gestión de marca para grandes clientes del entorno corporativo, y de gran consumo. Previamente y durante 8 años, trabajó como director de arte en agencias de publicidad globales. A lo largo de su carrera ha trabajado para más de 60 clientes líderes del panorama nacional e internacional de más de 14 sectores diferentes. Promueve y divulga el branding como conferenciante, profesor de universidades y escuelas de negocio del ámbito del diseño, la moda y el marketing y colaborando como escritor en medios especializados.

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Director General de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

**Madrid**

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

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Américas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,  
39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**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, Alcaldía.  
Cuauhtémoc CP 06600,  
Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

**San Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta  
7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General  
350 metros oeste  
Trejos Montealegre,  
Escazú, San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**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**  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Consejero  
faylwin@llorenteycuenca.com

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



# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)