IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTÍCULO

EL LLAMADO DE LA DISRUPCIÓN EN UNA INDUSTRIA ALTAMENTE REGULADA

Madrid, 24 de octubre de 2019

LLORENTE Y CUENCA

Una infusión que salva la vida de pacientes con una enfermedad rara, un cigarrillo electrónico, la fórmula nutricional infantil, el alisador de pelo, el insecticida para cultivos o el desinfectante de uso doméstico. Un universo de productos que absorbe nuestro cuerpo de una forma u otra y que están sujetos a una regulación más estricta que otro tipo de artículos. En la mayor parte del mundo occidental, esta regulación definirá cómo se etiqueta el producto, cómo se aplica, se empaqueta, se vende, se distribuye, se comunica... si es que estas cosas, o parte de ellas, se permiten. En el caso de Brasil, país que nos sirve de ejemplo, es en la estructura del Ministerio de Salud donde se sitúan las agencias, fundaciones y autarquías responsables de esta regulación.

“A pesar de la limitación impuesta por los entes reguladores, vimos cómo el empoderamiento de las asociaciones se consolidó con los macro y *microinfluencers*, y las inevitables redes sociales”

Entre el período 2014/2015 y 2019/2020, Brasil tuvo cinco Ministros de Salud y tres Presidentes de la Nación. Y aunque los matices políticos de cada gobernante hayan pasado de izquierda a derecha, la actuación de los jefes y, sobre todo, de los cuadros técnicos del Ministerio, de sus agencias y organismos subordinados permanece como un punto de estable criticidad para las empresas reguladas por la estructura de la Salud.

A pesar de la limitación impuesta por los entes reguladores a lo largo de estos cinco años, vimos cómo el empoderamiento de las asociaciones (de pacientes, médicos y consumidores, entre otras) se consolidó con la omnipresencia de los *macro* y *microinfluencers*, así como con las inevitables redes sociales. Pensar en movilización política por medio de redes sociales podía resultar una novedad en 2011, cuando la Primavera Árabe sacudió el *status quo* al Norte de África por medio de encuentros convocados vía Twitter (lo que llegó a provocar que el entonces presidente egipcio, Hosni Mubarak, bloqueara el acceso a Internet)[1]. Desde entonces, la propia plataforma de IDEAS LLYC, el Centro del Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC[2] se explayó sobre el poder de las campañas de *grassroots* y de los *astroturfs* para movilizar la opinión pública al menos dos veces: una en 2016[3] y otra en 2017[4].

“Cada vez existe un mayor número de stakeholders políticos influyentes y grupos de interés activos. No es de extrañar que, una vez que muchos tienen acceso a quien toma las decisiones, a los medios y a las redes, los mensajes se diluyan, se pierdan y se olviden. En consecuencia, la movilización de terceros es una práctica habitual en las acciones de lobby, para dotar al proyecto de mayor representatividad y legitimidad, dándole más importancia a determinados temas en la agenda política y mediática[5].”

Cuando hablamos de la movilización de los embajadores de una causa, los *advocates*, los conceptos generales son los mismos; además, el *lobby* mantiene cierta aura de tabú en las sociedades latinas (a diferencia de las anglosajonas, con una marcada influencia en países que buscaron regular la práctica, como es el caso de Chile). Sin embargo, percibimos una evolución del tema cuando comparamos los casos más emblemáticos y los perfiles corporativos que marcaron y movilizaron las campañas de *grassroots* a lo largo de los últimos cinco años.

[1] https://oglobo.globo.com/mundo/sem-internet-celular-egipcios-tem-que-driblar-manobra-de-ditador-para-protestar-2830631

[2] https://ideasbr.llorenteycuenca.com/

[3] Link: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/12/161216_DI_artigo_Grassroots_BR.pdf

[4] Link: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/06/170601_DI_Articulo_Grassroots_PT.pdf

[5] Ref. Ideas 2017

UN NUEVO ESCENARIO

En este contexto, empresas de economía colaborativa como Uber o Airbnb, abrieron el camino al uso del *big data* para conocer a fondo y ejercer influencia sobre sus comunidades de interés y a partir de ellas. A su vez, otro sector, tan tradicional como innovador, está explorando un sendero que, por medio de acciones de *advocacy*, conduce al fin más esencial y común: la obtención de su licencia social para operar, realizar una transacción o comercializar sus productos.

Hablamos así de los *clusters* que en la industria farmacéutica lideran el desarrollo de terapias disruptivas y altamente especializadas, incluso genéticas, para el tratamiento de enfermedades o grupos ultrasegmentados y, por tal razón, tan eficaces como caras.

Observando el escenario brasileño y ante una demanda creciente de acciones de *grassroots*, vimos cómo la industria farmacéutica viene obteniendo una tasa de éxito mayor —o menos cuestionable para la opinión pública— que otros sectores (telecomunicaciones, financiero, defensa, industria aeroespacial o alimenticia, por ejemplo). Y siendo considerado como factor esencial de este éxito la respuesta positiva del regulador, aunque con restricciones.

En nuestro caso, esto se traduce, sobretodo, en la obtención del registro del medicamento (en Anvisa[6]) y en la incorporación del mismo para la compra y distribución en el sistema de salud público (SUS[7]) o privado (ANS[8]).

Si la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad se presentan como características de un mundo en el cual el éxito, o hasta la propia existencia de un negocio —desde el punto de vista legal— dependen cada vez más de la comunicación, entendida como capacidad de generar compromiso, ¿a qué desafíos viene respondiendo la industria farmacéutica con un éxito tal que podría servir de *benchmark* a otros sectores?

> *"Siempre existirá un grupo de personas que pueden no estar conectadas, pero que comparten una serie de necesidades y causas en común, que pueden coincidir con los intereses de un sector, de una empresa, institución, etcétera. Si se identifica esa necesidad y si se descubren, agrupan, coordinan y preparan todos los involucrados y líderes, comenzará un nuevo cambio social[9]"*

[6] Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria. Responsable por la regulación, registro y comercialización de medicamentos, alimentos, cosméticos, agrotóxicos, entre otros ítems, en Brasil.

[7] El Sistema Único de Salud (SUS) garantiza el acceso integral, universal e igualitario a la población brasileña, desde la simple atención ambulatoria hasta los procedimientos más complejos. El SUS se inspiró en el sistema público de salud británico y actualmente atiende aproximadamente al 74% de la población brasileña.

[8] La Agencia Nacional de Salud Suplementaria (ANS) es el ente regulador vinculado al Ministerio de Salud responsable por el sector de planes de salud en Brasil. Esa agencia define, también, qué medicamentos y equipamientos deben proveer los planes de salud, además de fiscalizar servicios y valores.

[9] Ref. Ideas 2016.

DESAFÍO 1: ESCUCHAR Y ENTENDER A LAS COMUNIDADES

El primer desafío para evolucionar, desde aquellos tiempos en los que Uber permitía a los usuarios pedir un auto y enviar un correo electrónico al alcalde[10] pidiéndole una reglamentación amigable, surge de la respuesta que están dando los gobiernos y legisladores al uso de informaciones personales obtenidas por medio de aplicaciones y herramientas que recogen, almacenan y reenvían *big data*.

La Ley General de Protección de Datos de Brasil y su congénere europea (la GDPR) están creando barreras legales que dificultan el conocimiento profundo y extremadamente segmentado de las comunidades, sus motivaciones y flujos de cambio menos aparentes.

Más allá de la cuestión jurídica, que aún es objeto de debate sobre cómo debe plasmarse en la práctica, estas legislaciones son sintomáticas de una toma de consciencia más amplia en sectores de la sociedad sobre la identificación y manipulación de datos personales para fines comerciales o políticos, lo que, en un ambiente de hipertransparencia, ya muestra señales de rechazo a algunas redes sociales y marcas.

No deja de ser interesante que, frente a este desafío, el éxito de las farmacéuticas más punteras provenga de un paso atrás respecto al uso del *big data* en la identificación de un mensaje común entre industria y sociedad.

Esta reflexión está en el propio pensamiento estratégico del negocio o, por lo menos, de aquellos que parten de una necesidad latente para llegar al producto-respuesta. En el caso de la industria farmacéutica, claro, ayuda el hecho de que la necesidad fisiológica o básica de más salud, más tiempo y mayor calidad de vida, esté en la cima de las jerarquías de Maslow.

No obstante, cualquier sector puede partir de necesidades genéricas, como más libertad (de elección) o más capacidad de socialización (conectividad) para alcanzar grupos tanto de nicho como de pacientes de una enfermedad rara, pero capaces de sostener un relato que transite de lo local a lo universal.

Comunidades organizadas e hiperconectadas

Un buen ejemplo es la actuación de la comunidad relacionada con la atrofia muscular espinal, una enfermedad rara y grave considerada la mayor causa genética de muerte de bebés, niños y niñas de hasta los dos años de edad.

“El primer desafío para evolucionar surge de la respuesta que están dando los gobiernos y legisladores al uso de informaciones personales obtenidas por medio de aplicaciones y herramientas que recogen, almacenan y reenvían *big data*”

Incluso antes de la aprobación del primer medicamento contra la enfermedad, la comunidad local ya estaba pendiente de su desarrollo y señalaba la necesidad de llevarlo a Brasil. A partir de su aprobación en los Estados Unidos, la conectividad de esa comunidad se potencializó y, juntos, fueron capaces de promover campañas de financiamiento colectivo para su importación directa, con la participación masiva de celebridades y autoridades locales, al mismo tiempo que luchaban por su registro y, posteriormente, por la incorporación al sistema brasileño de salud pública.

El proceso, considerado *benchmark* del sector, alcanzó varios récords, como dos consultas públicas que, juntas, tuvieron casi 90 mil aportes en 30 días y uno de los plazos más cortos entre registro sanitario e incorporación.

[10] https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/

Claro que el compromiso de la industria titular del medicamento para que la comunidad tuviera acceso a él gracias a que era sustentable para los sistemas de salud también fue un diferencial y siempre se mencionó en todas las comunicaciones de la compañía con sus distintos *stakeholders*.

En ese sentido, el papel de la industria —o incluso un posible nuevo papel para el uso del *big data*— tiene menos que ver con el uso de la información para dictar el rumbo del relato y más en analizar los flujos de datos para entender las lagunas y asimetrías de información, actuando puntualmente para contribuir como especialista y para proponer otros portavoces dentro del hilo narrativo.

DESAFÍO 2: EL PROTAGONISMO

Esta respuesta de la industria nos lleva a un **segundo desafío**, el del protagonismo. Campañas de *grassroots* tradicionales o las de cuño político pre-Brexit planteaban siempre la campaña digital de un candidato o corporación con un interés egoísta claro (victoria electoral o lucro), aunque derivase en un eventual beneficio comunitario.

Era mediante la plataforma corporativa que se podía enviar un correo electrónico al regulador o por medio del comité de campaña que el póster o autoadhesivo llegaba a la casa o al automóvil de los votantes.

El hecho que evidenciaron el Brexit (aunque de forma cuestionable o poco transparente) y las elecciones de líderes como Donald Trump (EE. UU.) o Jair Bolsonaro (Brasil) es el crecimiento de la desconfianza tanto de los votantes como de los consumidores con relación a un sistema que requiere mucha inversión de capital: "¿qué querrán a cambio de tanto dinero gastado en esa campaña?"

En el caso de la campaña electoral de 2018 en Brasil, son síntomas de esto las manifestaciones con la expresión "yo soy la *caixa* 2 de Bolsonaro"[11] en camisetas o carteles hechos por los propios votantes en defesa de su candidato.

La diseminación de informaciones políticas por WhatsApp, aunque sobrevuelen sospechas de que contaron con estructura profesional y patrocinadores, triunfó justamente por la sensación de cercanía con el supuesto autor del mensaje,

[11] Durante el proceso electoral para presidente en 2018, surgieron sospechas de que se estaba financiando a empresas que enviaban mensajes por WhatsApp con informaciones contra el principal competidor. Para combatir esas acusaciones, sus votantes salieron a defenderlo en las redes sociales y en manifestaciones públicas, como si ellos fueran los únicos responsables por la emisión de los mensajes, es decir, que trabajaban gratis por la elección de su candidato. Por lo tanto, los propios votantes serían la "caixa 2" (expresión que se refiere a recursos financieros no declarados).

aquel que me lo reenvía porque forma parte de mi red de contactos directos.

Aunque existan soluciones eficaces para contornar el desafío del protagonismo en el corto plazo, como campañas falsamente *unbranded*, la manipulación de bases de datos o la utilización de robots como diseminadores en el entorno virtual, estas no solo son éticamente reprochables, sino que representan también un riesgo permanente para la reputación y el negocio (e incluso podrían estar sujetas a sanción judicial).

Por esto, en los casos brasileños analizados, resulta más sostenible la solución adoptada por parte de la industria farmacéutica en su *advocacy*.

Igualmente, en términos de respuesta a restricciones regulatorias de comunicación directa, fueron más exitosas aquellas que establecieron canales de comunicación horizontal con sus *stakeholders* (asociaciones de pacientes, sociedades médicas, academia, asociaciones de clase), actuando únicamente de manera educativa, transparente y colaborativa, incluso en momentos en que podrían asumir un protagonismo natural, como en las relaciones con la prensa (*grass-tops*) y otros *influencers*.

Las campañas de *disease awareness*, desarrolladas de forma transparente por asociaciones de pacientes y patrocinadas por empresas —sean del sector de la salud o no—, cuando están bien ejecutadas, son consideradas grandes aliadas del conocimiento y la comprensión de patologías, y una forma de contribuir a la difusión de ese conocimiento y contenido relevante sin que la industria sea la protagonista de la historia.

En ese sentido, la ONG "Amigos Múltiplos pela Esclerose Múltipla" (AME), por ejemplo, realiza desde hace cinco años el evento "Pedalea por una causa: Esclerosis Múltiple". Este evento, que comenzó siendo pequeño, se extendió este año a 18 ciudades brasileñas con la participación de 3 500 personas.

Para conquistar ese espacio, además del apoyo financiero, cabe destacar el contenido relevante, acceso a los medios, conectividad entre pacientes y comunidades que actúan en los mismos territorios de interés y, por lo tanto, se apoyan en acciones de interés común. Como resultado, el evento fue reconocido por su relevencia entre los diversos *stakeholders*, logrando un apoyo creciente de compañías de distintos sectores y capacitación técnica, dando así más voz a esta comunidad específica.

"Las campañas de *disease awareness*, desarrolladas de forma transparente por asociaciones de pacientes y patrocinadas por empresas, son consideradas grandes aliadas del conocimiento y la comprensión de patologías"

DESAFÍO 3: *FAKE NEWS*

Asumir un papel educativo —nuevamente, como especialista o identificando, empoderando y dando visibilidad a otros especialistas— más que el de portavoz o el de catalizador de campaña, permitió que las farmacéuticas analizadas superasen el tercer desafío latente en el contexto actual: el de las *fake news*[12].

Un ejemplo del daño causado por la diseminación de noticias falsas, tanto en la sociedad como en las corporaciones, es el recrudecimiento de enfermedades que parecían bajo control —en el caso de Brasil, un

[12] Ref. al fenómeno, palabra del año, etc. https://www.telegraph.co.uk/news/2019/08/18/pm-say-social-media-firms-must-share-responsibility-rising-spread/

buen ejemplo es la epidemia de sarampión, actualmente en aumento--, además de perjuicios a compañías del sector de vacunas como resultado de movimientos antivacunas.

Se trata justamente de uno de los segmentos en los cuales la industria farmacéutica todavía no se puede considerar victoriosa en su estrategia de comunicación, a pesar de acciones proactivas del propio Ministerio de Salud, que puso a disposición un número de WhatsApp para que la población pudiese, por medio de la aplicación, despejar sus dudas sobre las noticias difundidas y de acciones conjuntas de la Industria con sociedades médicas, con el fin de promover la concienciación sobre determinados hechos erróneamente divulgados.

Parte de esa resistencia se debe a la dificultad de encontrar un protagonista o de formar especialistas que estén fuera de su esfera de influencia directa o de la de los gobiernos. Eso pone de manifiesto cuán disruptivo es para este sector, así como para la mayor parte de las corporaciones, recorrer el camino que une el conocimiento vertical con la comunicación horizontal. Un camino que algunas compañías, aunque pocas y generalmente pequeñas, vienen mostrando que, hasta ahora, es exitoso. Un camino disruptivo por naturaleza.

Tal y como sucede en cualquier inversión financiera, beneficios pasados no son garantía de beneficios futuros. La identificación de estos desafíos y el análisis de las respuestas dadas por la industria farmacéutica, muestran una evolución en el proceso y apuntan tendencias para otros sectores que están aprendiendo a sobrevivir y generar oportunidades de negocio en un mundo VUCA.

Se trata, al fin y al cabo, de un contexto en el cual todos nos inserimos, alternando los roles entre el sujeto y el objeto.

Para empresas de sectores altamente regulados y que dependen, cada vez más, de la aprobación o apoyo del ciudadano-activista para desarrollar sus actividades, la elección de roles está entre el que lidera su propia narrativa o el que apenas responde pasivamente, arrastrado hacia el centro de una conversación que debería estar influyendo.

Para las compañías y sectores que eligen liderar y contribuir a las narrativas que afectan sus negocios, la naturaleza de este camino se muestra disruptiva por sí sola. Aunque esto significa que aún habrá nuevos desafíos para los que tendremos que buscar respuestas.

Por otro lado, significa también que las lecciones de transparencia, de invertir en el carácter informativo y de renunciar al protagonismo, forman un legado que puede guiar nuestros pasos de manera más segura.

AUTORES

Thyago Mathias. Director Senior de Advocacy y Comunicación Estratégica de LLYC en Brasil. Licenciado en Periodismo y Derecho por la Fundação Getúlio Vargas FGV, Thyago posee más de 15 años de experiencia tanto en el sector público (en la Asamblea Legislativa del Estado de Rio de Janeiro y como consultor en proyectos para el Gobierno Federal) como en las mayores compañías de medios de Brasil, tales como UOL y TV Globo, para quien ha trabajado como corresponsal en Egipto (portal G1) y supervisor de contenido del Globo Universidad. Con una especialización en Relaciones Internacionales y un MBA en gestión de Proyectos por la FGV, Thyago ha participado en la apertura de la oficina de LLYC en São Paulo, donde ha desarrollado proyectos de *advocacy*, comunicación estratégica y gestión de crisis y de reputación para clientes que ya fueron reconocidos por tres Latam Sabre Awards, tres Latin American Excellence Awards, dos premios Aberje y un premio Jatoba.

Tuca Figueira. Directora de Comunicación en Salud y Advocacy de LLYC en Brasil. Con más de 20 años de experiencia en comunicación estratégica y sanitaria, Tuca ha trabajado con clientes como el Hospital de Santa Catarina, Biogen, Alexion, Departamento de Transporte Metropolitano del Estado de São Paulo o PepsiCo, entre otros. Especializada en el área farmacéutica, gestión de crisis y *branding* institucional. En LLYC trabaja en proyectos de gestión de reputación y en apoyo a las áreas de Public Relations, Advocacy y Market Access, además de apoyar organizaciones de pacientes, con diversas industrias. Tuca es licenciada en Relaciones Públicas por la Universidade Cásper Líbero (SP) y especializada en Periodismo Institucional por la PUC/SP. Tiene también un MBA en Gestión de Comunicación Corporativa por la FECAP/SP y especialización en *Advocacy* y Políticas Públicas por el PEC FGV/SP.

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 Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@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 Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@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, 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
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@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 Americas,
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

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

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. Colonia 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
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo 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
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

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
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.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com