

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

**8 CLAVES PARA
RECUPERAR LA
CONFIANZA CON
LOS *STAKEHOLDERS*
EN 2020**

Madrid, 20 de noviembre de 2019

Los últimos meses se están prodigando declaraciones de los CEO más importantes del mundo en pro de un modelo económico que tenga en cuenta a todos los *stakeholders* y que sea más sostenible. ¿Son creíbles estos manifiestos? ¿Estamos asistiendo realmente al nacimiento de un nuevo modelo de gestión? ¿Cómo aterrizar estas declaraciones?

El pasado 20 de agosto, los principales medios de comunicación en Estados Unidos (y en gran parte del resto del mundo) se hacían eco en sus portadas de una declaración firmada por 180 empresarios y CEO norteamericanos en pro de un modelo empresarial que estuviera al servicio de todos los grupos de interés (*stakeholders*), no solo de los accionistas. "Cada uno de nuestros grupos de interés es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país" ¹, concluye dicho manifiesto.

Unos días más tarde, el tres de septiembre, dos centenares de empresarios y CEO europeos publicaron el manifiesto *Por una Europa Sostenible*, que situaba los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ² como marco para la creación de valor para todos los grupos de interés en la próxima década. "Somos líderes empresariales que tomamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas como una brújula para conseguir la transformación necesaria para enfrentar los nuevos desafíos" ³.

Ambas declaraciones apuestan por la redistribución del valor hacia los diversos grupos de interés, haciendo hincapié en la necesidad de gestionar con una mirada a largo plazo. Es significativo que ambas declaraciones expresan, no solo un consenso de los líderes empresariales mundiales, sino también una llamada a la acción (*call to action*) en la que se invita a todo el mundo empresarial e institucional a evolucionar en esa misma dirección.

Esta secuencia está generando en pocas semanas un intenso debate sobre la autenticidad

de estas declaraciones y sus consecuencias prácticas. Efectivamente, no dejan de ser grandes manifiestos, pero no cabe duda de que proporcionan un nuevo impulso al debate sobre la gestión empresarial *multistakeholder* que inició R. Edward Freeman⁴ en 1984, con su teoría sobre los *stakeholders* recogida en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

¿UNA DECLARACIÓN MÁS?

La primera cuestión que se plantea es si estas declaraciones son realmente auténticas. Y la respuesta parece clara: todo indica que las empresas más importantes avanzan rápidamente hacia un esquema de liderazgo responsable, que supera los esquemas asentados de la responsabilidad social corporativa, cuyo objetivo es fortalecer de forma mucho más proactiva la confianza de sus grupos de interés para poder competir y atraer recursos.

En realidad, las recientes declaraciones no han surgido de forma repentina sino que son una culminación de un proceso de toma de conciencia por parte de los líderes empresariales mundiales. Un proceso que se inicia a raíz de los movimientos antiglobalización a finales del siglo pasado, especialmente visibilizado en el movimiento "no logo" ⁵ que marcó las primeras fases de "resistencia" al dominio empresarial. Este movimiento se ha ido desarrollando intelectualmente⁶ durante dos décadas, consolidando un vínculo (o marco mental) entre las finanzas y el malestar social, especialmente a partir de la crisis económica de 2007.

En 1999, el inversor George Soros ya criticaba en La crisis del capitalismo global la deriva de una lógica del mercado que niega los intereses colectivos de la sociedad, los valores sociales que no se expresan a través de los mercados. "De este modo, todo puede reducirse a valores monetarios", critica Soros. "Como actor de mercado, intento maximizar mis beneficios. Como ciudadano, me preocupan los valores sociales"⁷. Esta ruptura, derivada de una visión exclusivamente financiera, que Soros señala

¹ Business Roundtable.

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

³ <https://www.csreurope.org>.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman.



como la raíz del desapego social del capitalismo, se impuso a comienzos de este siglo. Y en gran medida se ha mantenido, con sucesivas correcciones durante los últimos 20 años: la responsabilidad social corporativa⁸, el valor compartido⁹, el capitalismo a largo plazo¹⁰, el sentido de propósito¹¹, o el llamado “capitalismo consciente”¹², son algunas de las iniciativas promovidas para recuperar la función social de la empresa.

El continuo deterioro de la reputación corporativa en la última década y el continuo incremento

de los riesgos reputacionales, potenciados por la hipertransparencia y las *fake news*, tratados abiertamente en el Foro Económico Mundial de Davos en 2019, avala el diagnóstico contrario a una visión financiera centrada únicamente en el retorno a corto plazo para los accionistas. “Estamos experimentando una creciente desigualdad social y una disminución de la confianza en la política dominante, figuras de autoridad tradicional y en instituciones”, señalaba recientemente el CEO de Solvay y promotor de la declaración europea, Ilham Kadri¹³. Pese a que célebres autores (p. ej. Pinker) han tratado de demostrar que realmente los indicadores de progreso siguen siendo saludables, ha prevalecido lo que Garrigues denomina un “malentendido global” sobre la función de la empresa en la sociedad, afectando a su reputación.

Por ello, todas las iniciativas mencionadas tratan de poner en valor el modelo capitalista partiendo de una premisa: el capitalismo ha sido eficaz y ha contribuido a generar riqueza y empleo para toda la sociedad. “Las empresas desempeñan un papel vital en la economía al crear puestos de trabajo, fomentar la innovación y proporcionar bienes y servicios esenciales. Las empresas crean y venden productos de consumo; fabrican equipamiento y vehículos; apoyan la defensa nacional; cultivan y producen alimentos; proporcionan atención médica; generan y suministran energía; y ofrecen servicios financieros, de comunicación y de otro tipo que sostienen el crecimiento económico”, señala el preámbulo de la declaración de Business Roundtable.¹⁴

Las declaraciones del pasado agosto y septiembre inciden en un punto adicional: para reconectar con los *stakeholders* es necesario hacer más.

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas.

⁶ Ver, Chomsky, N., “Malestar Social”, Sexto Piso, 2017; Sandel, M., “Lo que el dinero no puede comprar”, Debate, 2018; o GIRIDHARADAS, A., “Winner take all. The elite charade of changing the World”, Allen Lane, 2019.⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas.

⁷ Soros, G., “La crisis del capitalismo global”, p. 27.

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas.

¹⁰ <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido.11> https://es.wikipedia.org/wiki/No_logo:_el_poder_de_las_marcas.

¹¹ <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>.

¹² “We believe that business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity. Free enterprise capitalism is the most powerful system for social cooperation and human progress ever conceived. It is one of the most compelling ideas we humans have ever had. But we can aspire to even more”, Manifiesto del Capitalismo consciente.

¹³ <https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call%20to%20Action%20Ilham%20Kadri%20Speech%207%20May%202019.pdf>.

HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

En el fondo, las declaraciones mencionadas al inicio de este artículo inauguran una nueva etapa en el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo en las organizaciones. Una evolución desde el modelo clásico de producir y vender en contextos de cambio predecible al de anticipar y liderar en entornos competitivos de incertidumbre y volatilidad como el actual.

Como se observa en el siguiente gráfico, las organizaciones se estructuraban a comienzos del siglo XXI como sistemas cerrados, organizados con criterios de máxima eficiencia a través de la búsqueda de la máxima alineación entre la misión y la política con la estrategia, la estructura y los sistemas de gestión.

A partir de 2010, como consecuencia del desarrollo de las políticas de responsabilidad social corporativa, las compañías líderes han abierto sus organizaciones para mejorar su capacidad de adaptación a los cambios impredecibles del entorno. El esquema se ha basado en el establecimiento de ciertos límites voluntarios (balance entre responsabilidad y beneficios, que se traslada a los códigos éticos voluntarios) y la mayor coordinación

de capacidades, así como el desarrollo de sus funciones de control y cumplimiento (en relación con normas blandas de gobierno corporativo).

“Las empresas más importantes avanzan rápidamente hacia un esquema de liderazgo responsable”

El nuevo modelo de liderazgo responsable que se anticipa en 2020 con las recientes declaraciones en Estados Unidos y Europa, profundiza mucho más en el esquema abierto de las organizaciones y, claramente, apuesta por liderar el proceso de recuperación de la confianza a través de un nuevo modelo de gestión, caracterizado por un mayor compromiso de la empresa con todos sus grupos de interés para la consecución de un propósito que realmente impacte en la sociedad. Éste es un modelo que busca recuperar la convivencia de la empresa en la sociedad y que se afianza en la empatía corporativa .

Hacia un nuevo modelo de liderazgo en las organizaciones...

2000 Producir y vender

Hipótesis: cambio predecible
Objetivo: organización eficiente



2010 Detectar y responder

Hipótesis: cambio impredecible
Objetivo: organización adaptable



2020 Anticipar y liderar

Hipótesis: VUCA
Objetivo: organización con proposito



Fuente: Juan Cardona (2019) basado en Arif Zaman (2010)

El liderazgo corporativo es necesario para tomar la iniciativa y cambiar, efectivamente, el marco mental (*frame*) de escepticismo que existe en relación con el modelo capitalista de empresa. “La movilización requiere, no solo que las condiciones estructurales hayan madurado (por ejemplo, el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa), sino también una masa crítica de personas que definan colectivamente la situación como madura y persuadan a otras de que su versión de la realidad suena bien”. Y este es el movimiento que se ha iniciado con las dos declaraciones de agosto y septiembre.

¿Y AHORA QUÉ? TAREAS PARA 2020

Avanzar en el desarrollo del modelo de liderazgo y empatía con los grupos de interés que plantean las dos declaraciones comentadas va a requerir un mayor liderazgo en la estrategia, gestión y comunicación corporativa, para que las buenas intenciones acaben traducándose en hechos reales. Si bien existe un claro consenso de los líderes, no está claro que la inercia corporativa permita obtener resultados tangibles de estas declaraciones si no se abordan en profundidad algunos cambios en los modelos de gestión. Desde nuestra perspectiva, este proceso se debería asentar sólidamente en ocho transformaciones principales:

1. Del propósito al propósito compartido. El “propósito corporativo” es uno de los “mantras” de la gestión empresarial más repetidos en los últimos años. Si bien es cierto que muchas compañías han adoptado en los últimos años este concepto para revisar su misión, parece que este ejercicio no alcanza todo su potencial porque se basa en muchos casos en una proyección de la visión de los propietarios o de la alta dirección, sin tener realmente en cuenta las expectativas de los grupos de interés. Por tanto, muchas empresas deberán revisar o rediseñar su propósito corporativo con unas miras más elevadas. Y, sobre todo, con un mayor sentido ético. Entender los nuevos dilemas éticos procedentes de los cambios sociales y la digitalización es preciso para poner en el foco la función social de las empresas como motor económico de la sociedad en su conjunto. Las empresas que cumplen con su

propósito son capaces de ofrecer productos o servicios que cubren necesidades nuevas o de una manera diferentes para las personas que componen esa sociedad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un buen marco para fijar las prioridades de contribución que se espera de las grandes empresas para la próxima década. Y una oportunidad de comunicación del propósito inmejorable. El propósito corporativo es una gran oportunidad para aportar valor a clientes, empleados y todos los *stakeholders*. Una herramienta clave para alinear a todos los *stakeholders*, para materializar la contribución de la empresa y buscar nuevos espacios de conexión.

“Avanzar en el desarrollo del modelo de liderazgo y empatía con los grupos de interés [...] va a requerir un mayor liderazgo en la estrategia, gestión y comunicación corporativa”

2. Recuperar la mirada a largo plazo. Necesariamente, construir la credibilidad en torno a una nueva propuesta de valor para cada uno de los grupos de interés, y no solo para los accionistas, pasa por recuperar una mirada en los negocios a largo plazo. Los intereses de los diferentes grupos de interés convergen en el largo plazo, mientras que, con frecuencia, colisionan en el corto plazo. De ahí su dificultad. En Estados Unidos este debate sobre el corto y largo plazo se está centrando en la supresión de los informes trimestrales que las compañías cotizadas emiten a sus inversores. Cada vez son más las voces que se levantan contra “la tiranía de los informes



trimestrales". Europa, a través de una directiva publicada en noviembre de 2013, ya eliminó la obligación de los informes financieros trimestrales para las empresas cotizadas, si bien España fue el único país, junto con Polonia y Rumanía que lo siguen exigiendo. En España, aunque la norma sigue vigente, el actual presidente de la CNMV, Sebastián Albella, ha abogado por la supresión de dichos informes trimestrales de resultados para las compañías cotizadas. Suprimir los reportes trimestrales puede ayudar sin duda a redirigir el compromiso directivo hacia otros grupos de interés, más allá de los accionistas e inversores.

3. De gestión de riesgos a gestión de oportunidades. Mirando a largo plazo seremos capaces de detectar macro-tendencias y, si somos capaces de generar una cultura de apertura a los cambios y de liderazgo en innovación, seremos capaces de "surfear la ola", de disfrutar del riesgo que emana de la gestión de oportunidades y de vivir en la frontera. Las organizaciones que entienden que lo único permanente es el cambio, y están escuchando constantemente a sus *stakeholders*, tendrán una ventaja competitiva inigualable,

serán capaces de adelantarse y aprovechar las nuevas oportunidades que se crean alrededor de los cambios. Ser el primero en leerlo, ser el primero en llegar y ser el primero en satisfacer esa nueva necesidad, da una ventaja con respecto a los demás que cualquiera quisiera para sí.

4. De la responsabilidad al compromiso. La responsabilidad social se basa en un análisis de impactos y beneficios y en el consiguiente establecimiento de límites voluntarios. Pero para trabajar para recuperar la confianza de los grupos de interés se requiere un mayor liderazgo. El punto de partida no es neutro: es necesario remontar el escepticismo social antes las propuestas empresariales en relación con su función social. Y, para ello, en primer lugar, será necesario desarrollar sistemas de buen gobierno que evolucionen del cumplimiento normativo al conocimiento y valoración de las expectativas de los *stakeholders*, tanto desde una perspectiva de oportunidad como de riesgo reputacional. De acuerdo con el modelo de reputación de LLYC, para construir un liderazgo auténtico y creíble, las compañías tienen que avanzar hacia una excelente gestión de las cinco expectativas básicas sobre las que se basa la confianza de los *stakeholders*: la imagen, la credibilidad, la transparencia, la integridad y la contribución. El establecimiento de metas y compromisos para cada una de estas dimensiones será fundamental para el avance de una verdadera conexión con los grupos de interés.

5. Del diálogo a la conversación. Otra transformación importante es la referente a los canales de comunicación con los grupos de interés. En las últimas décadas, las compañías líderes han mejorado y perfeccionado sus canales bidireccionales de comunicación y diálogo con los grupos de interés. Muchas de ellas, han desarrollado canales *whistleblowing* que permiten a los *stakeholders* denunciar las malas prácticas. No obstante, el nuevo paradigma de liderazgo social de las empresas exige avanzar de un proceso de diálogo a una auténtica conversación, a través de la creación de plataformas colaborativas, espacios de colaboración y compromiso, donde los *stakeholders* puedan participar activamente en el desarrollo de las soluciones.

La conversación es fundamental, por ejemplo, para integrar realmente el propósito de forma transversal en la marca y en los productos y servicios a través de los procesos internos (cultura e innovación) y externos (comunicación, *marketing* y responsabilidad social).

6. De la creación de valor para, a la creación de valor con los *stakeholders*. Uno de los retos más apasionantes para cualquier CEO es cambiar una cultura centrada en el control y en las estructuras de eslabones de la cadena de valor, que terminan siendo silos, a una cultura donde el flujo de la construcción de valor supera las “paredes” de la organización y somos capaces de cocrear el valor con los clientes, con los empleados, con los proveedores, con la sociedad o con los propios accionistas. Las posibilidades de crear valor sostenible, dejando que las personas para las cuales la empresa actúa, es el camino más corto hacia el acierto. Colaborar con ellos es esencial, dejar de entender que la actividad empresarial es siempre competitiva y puede ser colaborativa es un reto cultural.

7. Del resultado al impacto. Un eje clave del liderazgo responsable, que se está perfilando está relacionado con la gestión, medición y comunicación del impacto de la actividad empresarial en la sociedad. En los últimos años, las compañías han avanzado mucho en el desarrollo de modelos e indicadores que permiten medir el impacto socioeconómico de sus actividades. El impacto en la sociedad de una empresa siempre vendrá por la creación de esos productos o servicios innovadores que resuelven necesidades, así pasó con Ford cuando socializó el coche, con Boeing cuando lo hizo con la aviación, con Leche Pascual al

facilitar el acceso a un producto fresco de caducidad corta al uperizarla y envasarla en brik, así pasó con Google al dar acceso sencillo a los contenidos de la red, o a Apple al convertir el teléfono en un *smartphone*. Después vienen todos los demás impactos en la sociedad, desde la creación de empleo, a la creación de actividad económica con sus proveedores, al pago de impuestos, a la generación de dividendos para los accionistas. Cuando una empresa deja de crear valor para y con sus *stakeholders*, estos dejan de vincularse a ella y desaparece. Es una versión de la ley de la evolución llevada a las organizaciones. En este capítulo, no obstante, será necesario avanzar en la incorporación de indicadores que recojan el compromiso de los grupos de interés con el proyecto empresarial, así como revisar los conceptos clásicos de materialidad y desde luego darles un alcance superior a la organización de los contenidos en un informe de gestión de la compañía.

8. Sistematizar la gestión en busca de la excelencia. Todo esto funcionará si somos capaces de articular un sistema de gestión que provoque la excelencia en el día a día, la capacidad de integrar la gestión de *stakeholders*, los sistemas de escucha, la articulación del propósito, la cultura, la estrategia, la gestión y el día a día de la organización para buscar los mejores resultados posibles para el conjunto de las personas que esperan algo de nuestra organización. Nos hemos habituado a la gestión del capital económico de las organizaciones y ahora estamos ante el reto de gestionar el capital humano, ambiental, relacional, el conocimiento, etc. Un reto apasionante que necesita personas con visión y aspiración de crear legado.

AUTORES



Juan Cardona Soriano. Director Senior del Área de Liderazgo de LLYC en Madrid. Cuenta con 20 años de experiencia profesional en las áreas de comunicación corporativa, reputación y responsabilidad social, ha asesorado en la estrategia de comunicación a numerosas compañías internacionales y cotizadas. Ha sido director del Foro de Reputación Corporativa, del think tank Corporate Excellence y director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial.



Francisco Hevia Obras. Director Senior de Comunicación Corporativa de LLYC. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación, tanto en el ámbito de la consultoría como en empresas. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Comunicación hasta 2013. Hasta 2018 desempeñó responsabilidades análogas en Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente de empresas familiares y ha sido presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) durante dos años.

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
acorujjo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@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

Antonietta 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
dgonzalez@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
Trijos 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

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@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.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com