



ARTÍCULO

CÓMO PREPARARSE ANTE LOS RIESGOS DE REPUTACIÓN USANDO ESCENARIOS VIRTUALES Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Madrid, 11 de mayo de 2021

INTRODUCCIÓN

En esta segunda entrega de la serie “Resiliencia” abordamos el desafío que representa tratar de gestionar o controlar el impacto de los riesgos reputacionales sobre la continuidad y sostenibilidad de los negocios.

Así como, en el primer artículo, tratamos sobre la prevención de estos riesgos a través de la anticipación basada en inteligencia humana y artificial; ahora, queremos plantear el reto que supone prepararse para responder a esos eventos inciertos a través de la planeación de escenarios y programación de contingencias, asistidos por la tecnología.

La incertidumbre es la cualidad esencial de todo riesgo; y cuando hablamos de los reputacionales, podemos añadir también la complejidad de los mismos. Por eso, además de aplicar las técnicas convencionales de la gestión de riesgos (*risk management*), aplicamos dos disciplinas del pensamiento estratégico, el “diseño de futuros” (*design futures*) y la “resolución de problemas” (*problem solving*), cuyos enfoques nos permitirá ir más allá de las respuestas defensivas, de corto plazo e interés financiero.

Porque, en el mundo que vivimos, pensar en los riesgos solo desde las amenazas no nos ayuda a construir organizaciones más resilientes, sino a debilitar nuestra capacidad de adaptación y recuperación frente a los cambios disruptivos.

Necesitamos abrir el foco, asumir incertezas, y pensar diferente para no atenazarnos en ese entorno bautizado por el antropólogo Jamais Cascio con el acrónimo en inglés **BANI** (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*). Como recuerdan Cleber Martins y Adèlia Chagas, un contexto de fragilidad, ansiedad, no lineal e, incluso, incomprendible, donde “todos los caminos están abiertos a oportunidades”.¹

¹ IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI [Página web]. Recuperado de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>



AMENAZAS Y... OPORTUNIDADES

Muchas veces se olvida que, en el ámbito de la gestión de riesgos, este concepto no se define solo en términos de daño o perjuicio, como hacemos en el lenguaje coloquial. De acuerdo con el estándar del Project Management Institute, “un riesgo es un evento incierto que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre uno o más objetivos”². En efecto, un riesgo puede ser tanto una amenaza como una oportunidad, en función de si su impacto favorece o dificulta la consecución de un resultado deseado.

Y cuando hablamos de prepararnos frente a los riesgos, también debemos pensar en planes de respuesta o “actividades de control” (como se denominan en el marco COSO III)³, que nos permitan gestionar o controlar tanto sus efectos negativos como los positivos. Así, cuando nos preparamos frente a las amenazas, contamos cuatro tácticas posibles:

- 1. Evitar:** Consiste en modificar las acciones u objetivos planeados para eliminar por completo las amenazas con alto impacto y elevada probabilidad de materialización.
- 2. Transferir.** Implica derivar la responsabilidad de una amenaza a un tercero para que administre el riesgo y asuma el impacto si la amenaza ocurre, normalmente, a cambio del pago de una prima de riesgo.
- 3. Mitigar.** Supone reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos de reputación graves o muy graves; sobre todo, cuando se hace de forma temprana, antes de que la amenaza se materialice con toda su gravedad.
- 4. Aceptar.** Es la elección más ajustada para responder a los riesgos moderados, ya sea activamente, reservando recursos para gestionar aquellos que puedan materializarse; ya sea pasivamente, monitorizando la probabilidad de ocurrencia de forma periódica.

Del mismo modo, también contamos con cuatro alternativas de gestión o control del riesgo cuando su efecto resulta positivo, y representan oportunidades para la reputación y el negocio de la empresa:

- 1. Explotar.** En aquellos riesgos de alta prioridad, de los que se espera capturar los beneficios asociados, se trata de asegurar que la oportunidad se materializa incrementando su probabilidad de ocurrencia al 100%.
- 2. Compartir.** Supone transferir la propiedad de la oportunidad a una tercera parte, con la que se distribuye parte del beneficio si el riesgo termina ocurriendo, normalmente, a cambio del pago de una prima de riesgo.

“Cuando hablamos de prepararnos frente a los riesgos, también debemos pensar en planes de respuesta o “actividades de control”

² PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs and projects. Pennsylvania: Independent Publishers Group.

³ PwC, Instituto de Auditores Internos de España (2013). Control Interno - Marco Integrado. Recuperado de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

3. Potenciar. Consiste en aumentar la probabilidad de materialización de una oportunidad, prestando atención a sus causas, o en incrementar el impacto positivo del riesgo actuando sobre los factores que amplifican su efecto.

4. Aceptar. Implica reconocer la existencia de la oportunidad, pero abstenerse de actuar para capturar su potencial beneficio, cuando se trata de riesgos de baja prioridad o con un alto coste de oportunidad. Puede ser una aceptación activa, con una reserva de recursos de contingencia para tomar ventaja si la oportunidad se precipita. O una aceptación pasiva, solo con una revisión periódica para asegurarse de que no se producen cambios significativos.

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Así ocurre que, en efecto, cuando abordamos las tácticas de respuesta frente a un riesgo reputacional, nos encontramos en ocasiones frente a la alternativa de mitigar sus efectos negativos o de aprovechar los positivos.

Pongamos, por ejemplo, que una empresa industrial identifica un riesgo en determinadas carencias medioambientales, que vienen siendo denunciadas por colectivos activistas, aunque no son sancionables jurídicamente. En el horizonte de un año, se evalúa esta amenaza como un riesgo moderado por su impacto limitado en la confianza de los grupos de interés primarios de la compañía. Así que, se decide una respuesta de aceptación pasiva.

Sin embargo, cuando apreciamos el mismo riesgo desde la perspectiva de la oportunidad, observamos que (supongamos) hay una tendencia en los clientes, en un horizonte de uno a tres años, que empieza a tomar decisiones de compra basadas en impacto ambiental; unida a una directriz normativa internacional que impondrá resolver esas carencias de la empresa en el mismo plazo de tiempo.

Entonces, lo que habíamos calificado como amenaza podría convertirse en una ventaja competitiva de mercado, y en una inversión amortizable con impacto positivo en la reputación y negocio de la compañía. Es el mismo riesgo, solo cambia el escenario de futuro, donde la respuesta sería explotar o potenciar la oportunidad, convirtiendo a la empresa, incluso, en activista de una causa medioambiental. Todo dependerá, por supuesto, del umbral, tolerancia y apetito de riesgo que asuman los directivos y propietarios de la empresa.

Además, en esa decisión, no se ponen en juego solo variables financieras, sino también, otros factores que tienen que ver con la cultura, propósito, personalidad y propuesta de valor de la marca. Y se articulan, por supuesto, otros valores intangibles ligados a la reputación como son la innovación, la credibilidad, el liderazgo o la integridad de las compañías.

Como explican los expertos en diseño de futuros, Scott Smith y Madeline Ashby, en función de esos umbrales y valores respecto al riesgo, caben cuatro niveles de abordaje de los escenarios futuros, desde las posiciones más “defensivas” a las más “proactivas”⁴:

1. Anticipar. Es el nivel más “defensivo”, en el que buscamos respuesta a la pregunta “¿Qué podemos esperar de X en los próximos años?”. Consiste en “extender lo que sabemos” para hacer predicciones, alertas tempranas, identificación y evaluación de riesgos y oportunidades. La fase que, en esta serie sobre resiliencia reputacional, situamos en la **etapa de prevención**.

2. Visualizar. El siguiente nivel “defensivo” es en el que tratamos de responder a la cuestión “¿Qué podría pasar si X e Y convergen o difieren en el futuro?”. Se trata de “explorar posibilidades” sobre cómo las tendencias actuales y las nuevas posibilidades pueden dar forma a lo que viene a continuación. Ya nos permite vislumbrar escenarios de respuesta en la fase de preparación.

⁴Scott Smith, Madeline Ashby (2020). How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange. Kogan Page Inspire.



3. Descubrir. El primero de los niveles considerados “proactivos” se propone ir más allá en la recreación de escenarios de riesgos, afrontando la incógnita “¿Qué no hemos visto todavía sobre las oportunidades que brindan X e Y en un mundo Z?”. Consiste en sondear posibilidades para descubrir obstáculos, sorpresas y oportunidades previamente imprevistos. Nos ayuda a imaginar escenarios menos evidentes, riesgos latentes, emergentes, menos probables en apariencia, para los que también debemos estar preparados en un mundo BANI.

4. Construir. El nivel más “proactivo” de los cuatro encara el desafío de “imaginar lo que viene” abordando la contestación al interrogante “¿Cuán diferente es la experiencia de un mundo Z, y cómo o qué debemos cambiar para alcanzarla?”. En esta fase hablamos de la creación de experiencias simuladas de futuros a través de prototipos, medios, artefactos e inmersiones para testar nuevas realidades. Aquí tratamos no solo de imaginar, sino de tratar de moldear nuestra respuesta frente a esos riesgos futuribles.

SIMULACIONES VIRTUALES

Avanzar hacia el descubrimiento y construcción de escenarios de riesgo futuros ayuda a las organizaciones en ese proceso de adaptación y aprendizaje continuo con el que se fortalece la resiliencia. Llevados a la práctica, representan momentos de descubrimiento (*insights*), que nos

ofrecen vías de realización y transformación, como explican los Heath⁵, a través de simulaciones en las que:

- *Tropezamos con la verdad*, con experiencias “comprimidas en el tiempo” que revelen a la persona, “por sí mismas”, una “conclusión clara” y sencilla, a través de un “golpe emocional”.
- *Tensamos para comprender*, mediante experiencias que “nos coloquen en situaciones que nos expongan al riesgo de fracasar”, donde el objetivo “no es tener éxito, sino aprender”, y en las que se aplique la fórmula: “Altos estándares + seguridad + dirección + apoyo”.

“En estas simulaciones para el descubrimiento y construcción de escenarios de riesgo, la tecnología está jugando un papel más determinante cada día”

⁵Heath C. & Heath D. (2017). The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact. London: Penguin Random House UK.

En estas simulaciones para el descubrimiento y construcción de escenarios de riesgo, la tecnología está jugando un papel más determinante cada día a consecuencia del gran confinamiento de la COVID-19. Como nos señala Gartner en su último informe de tendencias tecnológicas, la pandemia ha acelerado las que denomina *“total experience strategies”*⁶, donde las personas se sitúan en el centro de experiencias omnicanal integradas.

Así, las plataformas de recreación de entornos virtuales nos están permitiendo imitar escenarios reales de crisis, sometidos a la presión de los tiempos y del escrutinio de los demás, pero en perímetros seguros para la reputación de las compañías. Por ejemplo, con entornos para la simulación de situaciones críticas en redes y medios sociales, como los que ya estamos usando para ayudar a los equipos a desvelar por sí mismos fortalezas y debilidades en la gestión de sus riesgos reputacionales. También aquí, la realidad virtual (VR) y aumentada (AR) nos están ofreciendo soluciones de gran valor.

PROGRAMACIÓN DE CONTINGENCIAS

Ya hemos visto cómo la planificación de escenarios⁷ constituye una de las herramientas fundamentales para la preparación frente a los riesgos reputacionales, al igual que su prototipado en simulación de situaciones de crisis, con el que se favorece el aprendizaje y recalibrado de los procesos. Ahora vamos a aproximarnos a otra herramienta básica para el control y gestión del impacto y probabilidad de los riesgos de reputación: la programación de contingencias.

Gestionar contingencias significa preparar respuestas con antelación para los riesgos de reputación con mayor impacto y probabilidad, sobre todo, aquellos que representan serias amenazas a la continuidad del negocio. En muchos casos, supone articular acciones en situaciones complejas, con multitud de factores y variables en juego, para los que utilizamos técnicas propias de la resolución de problemas (*“problem solving”*)⁸: reglas heurísticas, árboles de decisión y matrices de evaluación.

“Definir el problema, desagregar sus variables, priorizar los factores, planear las acciones y comunicar con eficacia son las etapas que nos llevan a una definición precisa de los procesos de respuesta”

Definir el problema, desagregar sus variables, priorizar los factores, planear las acciones y comunicar con eficacia son las etapas que nos llevan a una definición precisa de los procesos de respuesta en cada situación de riesgo.

Flujogramas precisos en los que se detallan los quiénes, qué, cómo, cuándo y para qué planeados para intervenir favorablemente en los factores de riesgo reputacional de un evento crítico.

AUTOMATIZACIÓN PROCESOS

También en este punto, la tecnología nos está ayudando a resolver el mayor desafío de las contingencias hoy en día, aparte de su imprevisibilidad, que es la rapidez con que se suceden los acontecimientos, y sus consecuencias encadenadas, en un mundo tan hiperconectado como el nuestro.

En su informe, Gartner también señala otra tendencia tecnológica, que califican de “irreversible e inevitable”, basada en la “hiperautomatización” del mayor número de procesos que sea posible en los negocios, “utilizando herramientas como la inteligencia artificial, la arquitectura de programación basada en eventos, la automatización robótica y otros tipos de herramientas para la automatización de tareas y procesos de decisión”.

Más allá de su inevitabilidad, lo cierto es que la automatización se ha convertido en una solución necesaria para la gestión de contingencias en comunicación de crisis, donde la agilidad de respuesta supone una variable determinante para la reputación de las organizaciones.

Así ocurre que ya estamos automatizando los protocolos de decisiones, convirtiendo aquellos flujogramas en **chatbots** interactivos usables en diferentes dispositivos. Y también, las tareas de producción y distribución de contenidos de respuesta, a través de plataformas digitales basadas en plantillas y modelos preestablecidos. Son los primeros pasos en este sentido, pero no tardaremos en utilizar gemelos digitales (*digital twins*) para modelar y testar respuestas para diferentes escenarios de riesgos reputacionales.

Hoy gracias a la experiencia, los conocimientos y la tecnología podemos definir modelos de prevención y preparación de riesgos reputacionales que nos permiten dimensionar, diseñar, testar y refinar las respuestas más adecuadas para cada oportunidad.

En LLYC estamos convencidos de que la digitalización y la tecnología son elementos esenciales para los procesos de comunicación, y hemos apostado decididamente invirtiendo

en la investigación, desarrollo e identificación de socios que nos permitan ofrecer las mejores oportunidades a nuestros clientes.

En una era posdigital no se pueden gestionar los retos de la comunicación aplicando los mismos procesos y herramientas que se aplicaban en el pasado. Lo que nos obliga a adoptar una actitud abierta, exploradora y exigente.

⁶Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>

⁷Thomas J. Chermack (2011). Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios. AGENCY UK.

⁸Charles Conn, Robert McLean (2019). Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything. Wiley.



NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>
- Charles Conn, Robert McLean (2019). *Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything*. Wiley.
- Scott Smith, Madeline Ashby (2020). *How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange*. Kogan Page Inspire.
- Heath C. & Heath D. (2017). *The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact*. London: Penguin Random House UK.
- IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI [Página web]. Recuperado de: <https://ideas.llorentycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>
- Thomas J. Chermack (2011). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. AGENCY UK.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs and projects*. Pennsylvania: Independent Publishers Group.
- PwC, Instituto de Auditores Internos de España (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

AUTORES



Iván Pino. Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos en LLYC. Pino es periodista, Licenciado en Ciencias de la Información por la UCM, y Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa por la UNED-UJI. Especializado en digitalización de la comunicación, el marketing y los asuntos públicos, con más de 20 años de experiencia profesional. Es coautor de Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0 (2009, Gestión 2000), y editor del primer ebook en español sobre comunicación en medios sociales: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Además, es conferenciante y profesor de posgrado en la IE Business School, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid.

ipino@llorentycuenca.com



Ibo Sanz. Global Senior Director de estrategia Deep Digital Business. Ibo es Bachelor of Business Administration por la Rotterdam Business School, cuenta con una certificación por la Universidad de Helsinki en AI Elements, y posee una larga trayectoria como desarrollador de negocio en el sector de las Telecomunicaciones de grandes multinacionales. Durante sus 8 años en Telefónica, impulsó la propuesta de contenidos del grupo y participó en el proceso de cambio del modelo de negocio de voz a datos. En los 11 años que estuvo en Vodafone, lideró la incorporación de soluciones y plataformas tecnológicas en los servicios de m-commerce dirigidos a su base de clientes. Destaca también su paso por la consultora Gartner, en la que trabajó en el análisis del impacto de la disrupción tecnológica en la cuenta de resultados de multitud de empresas.

isanz@llorentycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendezalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

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

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

Barcelona

María Cúra
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 de Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior
Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonsog@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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@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

Carmen Julia Corrales
Directora General
cjcorrales@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

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

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@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

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@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

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

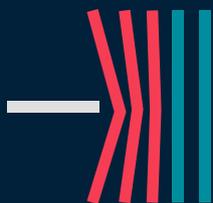
Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

Factor C

Mª Soledad Camus
Socia Directora
scamus@factorc.cl

Roberto Ordóñez
Director Asociado
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +562 2 245 0924



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
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC