

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

STAKEHOLDERS CAPITALISM

**CÓMO GESTIONAR LAS
RELACIONES ESTRATÉGICAS DE
UNA EMPRESA PARA AFRONTAR
LA RECUPERACIÓN POST
CORONAVIRUS**

Madrid, 2 de Julio de 2020

Estamos inmersos en una turbulencia sanitaria con grandes efectos económicos y sociales. La empresa que quiera salir reforzada de ella, debe plantearse cómo gestiona las relaciones con sus *stakeholders* clave y cómo gestiona sus capitales en el día a día. Poner foco en reforzar su afinidad con los consumidores, clientes, empleados, proveedores, accionistas entre otros, ayudará a las empresas a remontar la situación actual y estar más preparada para ganarse el futuro.

Las organizaciones exitosas en esta segunda década turbulenta del siglo no sólo reconocen el **ecosistema VUCA** (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) en el que operan, sino que lo gestionan con soltura. Por tanto, entienden que liderar el entorno desde la cultura de la colaboración, la mejora continua y la adaptación permanente a los cambios es una responsabilidad ineludible dado el veloz ritmo de la transformación a la que estamos sometidos.

Además, son conscientes de la necesidad de definir **para qué** existe su organización y qué propósito hay en su interior; saben explicar su **porqué**, el **para quién** y el **cómo** quieren hacer las cosas; y tienen claro qué buscan obtener como resultado antes de iniciar su actividad.

A simple vista puede parecer una tarea sencilla, pero cualquier persona que tenga la responsabilidad de liderar una organización sabe que no lo es. Ahora es más compleja que nunca, pero no imposible. Solo hay que cambiar de perspectiva: sin desatender al capital económico, debemos dar un mayor protagonismo al capital relacional. Debemos pasar de la primacía del accionista a la gestión equilibrada de las expectativas de todas las partes interesadas en el porvenir del negocio.

Desde la Business Roundtable al Foro Económico Mundial, hay consenso sobre que el capitalismo de los grupos de interés ha llegado para quedarse. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí y qué podemos hacer para aprovecharlo?

(DES)APRENDER A GESTIONAR LOS CAPITALES

La **creación de valor compartido con los *stakeholders*** como teoría de gestión empresarial dio saltos de gigante a principios de este siglo al parecer una respuesta obvia al incorporar como base de gestión la ética y el propósito empresarial orientados al bien común de todas las partes interesadas en el enfoque de gestión.

Para entender las derivadas que esto tiene es esencial diseccionar los retos que supone para los **consejos de administración y los primeros ejecutivos** de la compañía responder a la necesidad de crear valor para y con todos los *stakeholders* clave y, sobre todo, entender que el valor se fundamenta en el conjunto de los capitales que la empresa necesita para operar.

Poco a poco vamos viendo que las necesidades de rendición de cuentas son cada vez mayores, **para perplejidad de las áreas financieras de las empresas**. Al ampliar el mapa de *stakeholders* a los que hay que intentar cubrir sus expectativas, los temas tangibles e intangibles sobre los que han de rendirse cuentas se multiplican exponencialmente.

Los reportes clásicos ya no sirven y, cuando ha llegado la trasposición de la Directiva Europea sobre Información No Financiera, pocos han sido capaces de entender el para qué y el por qué se produce este pequeño salto. La norma se adapta e incorpora nuevas temáticas sobre las que las empresas van a tener que informar sobre su nivel de cumplimiento y, en el caso de no cumplir, dar explicaciones sobre su ausencia de desempeño.

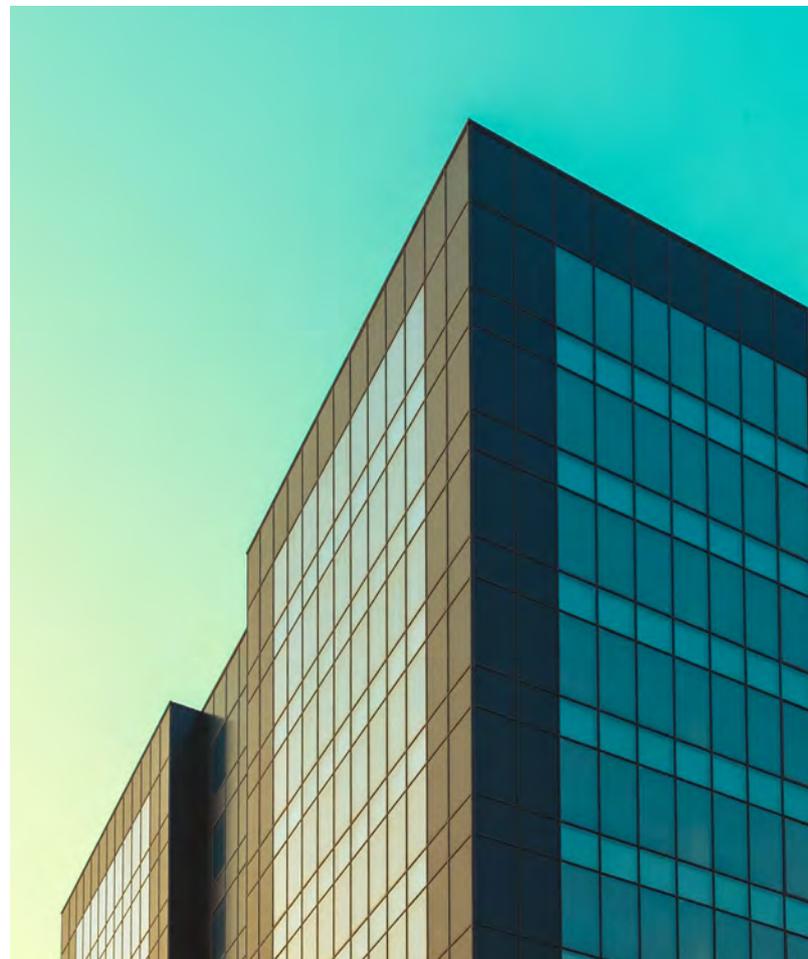
Para entenderlo bien **hay que desaprender**, que es una de las actividades más complejas y difíciles para la mayoría de las personas. Hay que desaprender la dinámica en la que la gestión y su reporte estaban centrados solo en los accionistas. A partir de ahora, también hay que reportar y gestionar el valor creado para consumidores, clientes, empleados, proveedores, ciudadanos, etc.

Asimismo hay que desaprender que sobre el único capital que debemos gestionar es el económico financiero. En los balances de las empresas, los intangibles cada vez tienen un protagonismo mayor y otros tangibles no económicos empiezan a aparecer en los cuadros de mando de gestión.

“Hay que desaprender la dinámica en la que la gestión y su reporte estaban centrados solo en los accionistas. A partir de ahora, también hay que reportar y gestionar el valor creado para consumidores, clientes, empleados, proveedores, ciudadanos, etc”

Las empresas obtienen recursos de su ecosistema para poder operar, incorporan obviamente **capital económico** para generar el activo necesario para funcionar y el circulante necesario para no detener el flujo. Sobre este capital concreto estamos muy entrenados y sofisticados, hasta el punto que, para muchos ciudadanos, hemos generado la idea de que las propias empresas solo creen en este capital y se olvidan de los demás. Intentaremos demostrar que no es así.

El segundo que las organizaciones necesitan para funcionar es el **capital de talento**, capital humano que permita que la organización funcione. Para ello salimos al mercado laboral e intentamos atraer personas talentosas que nos complementen la operación y les “alquilamos” parte importante de su tiempo para que nos ayuden a cumplir con el propósito de la empresa y sus planes de acción. Más allá de la gestión económica que, como partida de gastos en la cuenta de resultados, algunos directivos de personal o de recursos humanos hacen, hay un capital oculto a gestionar: el talento. ¿Seríamos capaces de rendir cuentas a los *stakeholders* de nuestra organización sobre el resultado que hemos obtenido en la gestión del talento de la organización? Esta es la pregunta correcta que el consejo de administración debería hacer al primer ejecutivo de la organización. Las políticas de gestión del talento ayudan a crear valor más allá de las políticas de personal que ayudan a gestionar el coste laboral. Hay mucho que desaprender para enfocar la gestión de las personas a su desarrollo, pero es crítico enfocarse en ello.





El tercer capital clave que deberíamos gestionar es uno muy relacionado con el talento, pero que va un poco más allá: el **capital de conocimiento**. Saber qué sabemos, qué no sabemos y tenemos que aprender es crítico para que un consejo y un CEO sean capaces de prever las inversiones necesarias para que el mantenimiento de la competitividad de la propuesta de valor de la organización siga siendo puntera y nos permita ser sostenibles. Las áreas de sistemas de gestión, mejora continua, talento, investigación, desarrollo e innovación son muy relevantes en este eje de actuación.

Un nuevo capital que cada vez gana más peso en el día a día de las organizaciones es el **capital relacional**. ¿Tenemos claro el mapa de clientes, empleados, proveedores, ciudadanos y accionistas con los que nos tenemos que relacionar? ¿Tenemos un sistema de gestión de las relaciones de la organización que nos permita saber si al final del ejercicio las hemos desarrollado y mejorado? ¿Sabemos cuánto valor nos aporta y cuánto lucro cesante estamos soportando por no tenerlo bien gestionado? Cualquier empresa se mantiene en pie por el simple hecho de satisfacer en un grado suficiente las necesidades clave de sus *stakeholders*. Si quiere ser sostenible en el futuro debería dedicar tiempo y dinero en entender las megatendencias

que van a provocar cambios en ellas y responder al desafío de la adaptación permanente de la propuesta de valor a los nuevos desafíos.

La gestión del **capital reputacional** es clave para mantener buenas relaciones con los *stakeholders*. La percepción que hemos generado en ellos es lo que va a provocar que cambien sus actitudes hacia nosotros, que cambien lo que hacen con respecto a nosotros y que nos compren productos, servicios o acciones de la empresa, que trabajen con nosotros, que nos den financiación, que nos den la licencia para operar o que simplemente nos sirvan sus productos o servicios para incorporarlos a nuestra cadena de valor. La reputación crea valor, de modo que debemos gestionarla como un intangible clave.

Una empresa vale más por el simple hecho de medir sus capitales intangibles y añadirlos a los tangibles, pero no es suficiente. Los consejos de administración están incorporando a su enfoque ser los defensores de los intereses del conjunto de los *stakeholders* y ser los responsables de la creación de valor. **El reto es pasar del foco único en el *shareholder* y el capital económico a la visión global de los *stakeholders* y al conjunto de los capitales.**

STAKEHOLDERS MANAGEMENT O CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS CON TUS GRUPOS DE INTERÉS

Hace ya mucho tiempo que las empresas están obligadas a interactuar de una manera más cercana con el entorno en el cual desarrollan su actividad. Aunque el planteamiento de la necesidad de diálogo y relación con los grupos de interés aparece como una de las bases más importantes de la Responsabilidad Corporativa, lo cierto es que esta premisa se ha visto superada hace tiempo y las compañías son cada vez más conscientes de que todos sus grupos de interés impactan de una manera u otra en el balance de su cuenta de resultados.

Fue en 1983 cuando se iniciaron los análisis de la relación con los diferentes stakeholders desde una perspectiva estratégica entendiendo las mismas como claves para el éxito de la estrategia de las compañías. **R. Edward Freeman**, matemático y filósofo, y director académico de la *Business Roundtable* y el *Institute for Corporate Ethics, The Darden School, University of Virginia*, es considerado el originador de esta visión y padre de la teoría de los grupos de interés o stakeholders. Su artículo titulado **«Strategic Management: A Stakeholder Approach»** dota por primera vez a estas relaciones de un marco estratégico con el que ampliar el foco corporativo, previamente situado de manera exclusiva sobre los propietarios o accionistas de la organización (*shareholders*), y después extendido a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización.

A su vez, las crisis generadas tanto en las empresas como en los mercados financieros por malas praxis en la gestión, han provocado la necesidad tanto del legislador como de las propias compañías de dotar a la actividad empresarial de un marco de gestión ética y normativo que sea capaz de generar confianza al conjunto de sus grupos de interés.

En la era de la información, la desinformación o la sobreinformación, cualquier grupo de interés tiene la capacidad de impactar de una manera más o menos intensa en el desarrollo de la

actividad empresarial. Además, se produce el paradigma de la multipersonalidad, porque la línea que separa al consumidor del empleado, del ciudadano o del inversor, cada vez es más fina. De ahí la importancia de desarrollar mecanismos de comunicación con todos los interlocutores de la empresa y la necesidad de mantener una línea coherente en toda la conversación.

“Incorporar la gestión de grupos de interés al plan estratégico y al sistema de seguimiento del mismo facilita el seguimiento por parte de los Consejos y es capaz de generar una ventaja competitiva para la empresa”

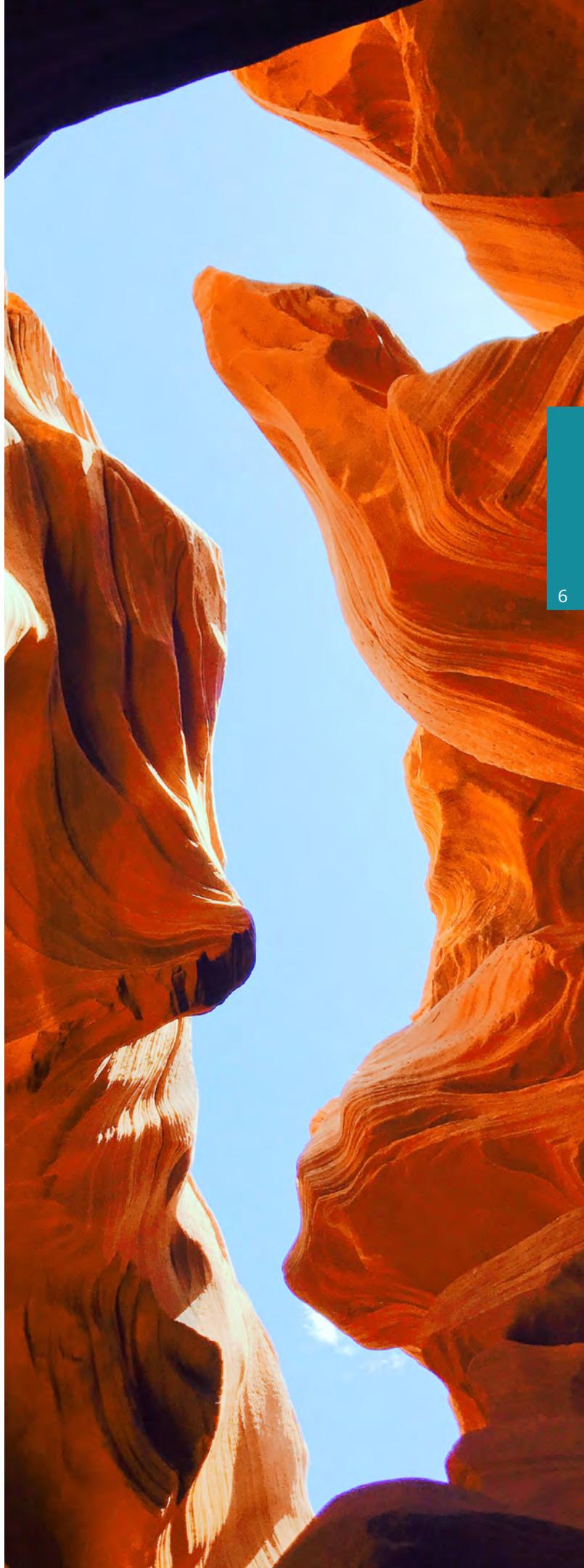
La conversación con los grupos de interés debe facilitar información acerca de cuál es el desempeño de la compañía, a qué debe anticiparse o cuáles son sus riesgos tanto operativos como financieros o reputacionales y esto debe servir para enfocar un plan estratégico que lleve al éxito de la organización desde cualquiera de las perspectivas.

La arquitectura, la priorización y el diálogo de los grupos de interés han de estar modelizados por tanto en el propio plan estratégico. Si atendemos a la necesidad de proporcionar a la compañía una gestión ética, eficiente, rentable y rigurosa con el cumplimiento normativo, nos vemos abocados a mirar hacia los máximos órganos de gestión. Son los consejos de administración los responsables de definir y aprobar los planes estratégicos que elaboran los comités de dirección. Y son ellos los responsables finales de que existan los canales y las herramientas necesarias que faciliten la rendición de cuentas de las empresas de acuerdo con los criterios señalados. Así como en última instancia y a través de sus comisiones han de vigilar la evolución del riesgo de la compañía, los estándares de gestión ética y la transparencia en la rendición de cuentas.

Incorporar la gestión de grupos de interés al plan estratégico y al sistema de seguimiento del mismo facilita el seguimiento por parte de los Consejos y es capaz de generar una ventaja competitiva para la empresa que tendrá una mayor capacidad de anticipación tanto a oportunidades futuras en el mercado como a la gestión de posibles crisis. En definitiva, da soporte a un modelo de liderazgo diferente, integrador, responsable y anticipativo.

Cómo identificar a los grupos de interés

La identificación sin más de los grupos de interés es sencilla porque todo aquel con capacidad de interlocución con la empresa parecería un grupo de interés, máxime en un momento en el que la capacidad para expresar opiniones o difundir informaciones acerca de una organización es prácticamente infinita. Sin embargo, priorizar los grupos e integrar su gestión dentro de la complejidad de la empresa requiere una metodología que ayude a simplificar procesos y sobre todo separar los grupos de interés directos de aquellos otros que influyen e impactan de manera notoria en ellos.



LAS 6 FASES DE LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

1. DIAGNÓSTICO 360°

En LLYC hemos desarrollado una metodología que da soporte a la gestión de grupos de interés aplicable a cualquier sector empresarial y que parte de la base de un análisis previo de la realidad de cada compañía. Dicho análisis supone hacer un diagnóstico 360° que revisa, no solo los flujos y soportes de comunicación de la empresa, sino el funcionamiento de la organización en su conjunto. El diagnóstico 360° tiene en cuenta las realidades diferentes o los tipos de compañías distintas (pymes, familiares, grandes compañías, etc.) y el marco regulatorio de gestión en el cual están incardinadas sin perder nunca de vista el negocio, el core business de la empresa. Un buen análisis no puede dejar nunca de lado aspectos básicos de la compañía como el propósito o los valores, pero tampoco puede olvidarse de aspectos fundamentales en la gestión, como lo son la gestión ética, la gestión de riesgos o la implantación de sistemas de cumplimiento normativo, porque todo ello condicionará de una manera u otra la relación con los grupos de interés.

Tanto en esta fase como en la posterior deben estar implicadas tanto la alta dirección como los diferentes departamentos de la compañía.

“Un buen análisis no puede dejar nunca de lado aspectos básicos de la compañía pero tampoco puede olvidarse de aspectos fundamentales en la gestión”

2. ECOSISTEMA DE LA EMPRESA: SEGMENTACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

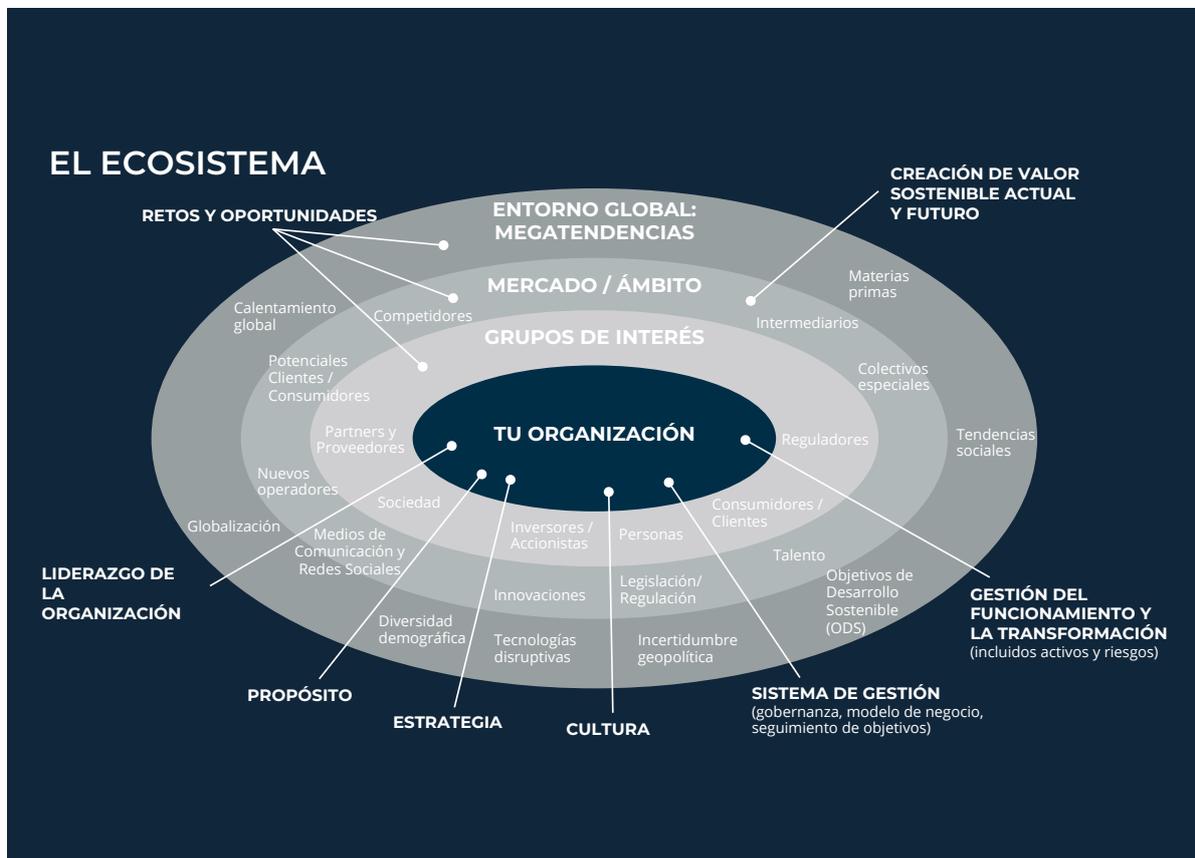
El análisis nos facilita el estado de la compañía, pero una vez que conocemos su realidad se debe proceder a categorizar y priorizar los grupos teniendo en cuenta siempre todo su ecosistema. Los dos axiomas clásicos tienen en cuenta la influencia de cada uno de los grupos de interés en la creación de valor en el balance de la organización. Esto a su vez viene condicionado por la capacidad para impactar tanto en la actividad diaria como en la cuenta de resultados de la compañía. De ahí que haya grupos fácilmente identificables y habitualmente relevantes como lo son los accionistas, o los clientes/consumidores. Parece una obviedad que su peso y la influencia que ejercen con sus decisiones suponen siempre un impacto importante para la empresa. Sin embargo, no debemos quedarnos en lo obvio. Según el tipo de actividad y el perfil de la compañía hay todo un ecosistema alrededor de los grupos de interés que puede influir de manera más que notable en su comportamiento. La empresa se definiría así como una organización arraigada en la sociedad que opera o debe operar bajo unos parámetros de colaboración o de respuesta y expectativas de diferentes grupos sociales que en cualquier caso van a influir en su desempeño.

En este sentido, podríamos hablar de otros colectivos, que sin tener una influencia directa en el negocio ya que no tienen la capacidad real de generar ingresos o costes, o de crear valor en los activos, si tienen la capacidad de influir en el resto de los *stakeholders*. En esta categoría podrían entrar los medios de comunicación, de los grupos activistas o, en sectores muy regulados, la propia Administración Pública. Cada caso será distinto y, a veces, el análisis del ecosistema nos puede llevar a calificar a alguno de nuestros influenciadores como grupo de interés en atención a la demanda de gestión que va suponer para la compañía.

La fotografía que corresponde a la priorización de los grupos no es estática, la situación de una compañía puede variar y el poder y la influencia de cada uno de sus grupos también. Un ejemplo claro de ello podría ser una compañía familiar que pasará a cotizar en bolsa con una liquidez alta. En este caso, no solo podría variar la fotografía de sus grupos de interés sino que inevitablemente vería alterado con seguridad su ecosistema.

Por encima de todo ello y rodeando el conjunto de ecosistemas de la empresa aparecen las tendencias o megatendencias existentes en el entorno global que indican el camino que un plazo indeterminado todas las compañías tendrán que recorrer. La monitorización y el estudio de estas tendencias deben configurar el envoltorio en el cual va a evolucionar la gestión de empresa.

ECOSISTEMA (BASADO EN ENFOQUE MODELO EFQM)





3. EL DISEÑO DEL MODELO DE RELACIÓN

El diseño del modelo de relación es algo que debe acometerse desde el nivel más alto de la compañía, puesto que marcará el diálogo de la empresa con todas las partes implicadas en el desarrollo de su actividad.

En todo caso, debe estar alineado con el propósito, la visión, los valores, la estrategia y el plan de la empresa. Sin olvidar que a la hora de aplicarlo es de vital importancia que se cumplan los principios establecidos en el código ético de la compañía.

Para que la relación con los diferentes grupos de interés sea fluida, esta debe estar basada en la transparencia y en la confianza mutua. La transparencia dota de seguridad a las relaciones, algo indispensable cuando dentro de la actividad diaria de la empresa convergen intereses, aunque legítimos, diferentes entre los distintos grupos de interés. La confianza es básica también a la hora de balancear esos intereses teniendo como objetivo el equilibrio y el cumplimiento de las líneas marcadas en el plan estratégico.

4. EL NIVEL DE RELACIÓN Y LOS CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Como se ha señalado con anterioridad, la importancia de los grupos y su poder sobre la actividad de la compañía es una variable que ha de ser medida para su priorización. Una vez priorizados los grupos y definidos los principios fundamentales o básicos del modelo de relación, ha de trabajarse el nivel (interlocución, cercanía, frecuencia) de relación con cada uno de ellos, definiendo en este ejercicio qué canales y herramientas se van a utilizar. El conocimiento profundo de canales y herramientas es algo que se ha extraído previamente en el momento del análisis, así que lo que se va a determinar en esta fase es qué canal es de utilidad o más adecuado segmentando sus usos. Mientras más estandarizado y procedimentado esté el uso de cada uno de los canales y más clara esté su vinculación a cada uno de los grupos, más fluida y transparente será la relación con cada uno de ellos.

5. EL DIÁLOGO Y LA INFORMACIÓN RELEVANTE

El diálogo con cada grupo debe ser un diálogo activo y especializado que sirva para identificar expectativas. El análisis de las expectativas y la búsqueda de la colaboración favorecen la creación de sinergias que llevan a una mayor eficiencia en los procesos de la empresa.

También nos lleva a identificar si existen brechas entre la percepción que tiene cada uno de los grupos sobre la actividad de la compañía y el desempeño que considera que realiza la misma. En última instancia, nos da una fotografía del grado de satisfacción de los grupos de interés. Este retrato es de gran importancia a la hora de identificar y gestionar riesgos presentes o futuros con cada uno de ellos (clima laboral, atracción de talento, evolución con proveedores, interés por invertir o desinvertir en la compañía, etc.). Por tanto, el diálogo con los grupos de interés supone un soporte fundamental en la identificación y la gestión de riesgos de la empresa.

En último lugar, cabe destacar que una interacción basada en la transparencia y la confianza, que dota de información relevante a nuestros grupos de interés en función de sus expectativas e intereses legítimos, favorece relaciones enfocadas a la creación de valor y esto redundará positivamente en la capacidad de la organización para realizar nuevos desarrollos enfocados a mercados, empleados, productos, etc.

6. LOS PLANES DE ACCIÓN, SU MEDICIÓN Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Si queremos utilizar de manera adecuada toda la información que estamos obteniendo desde los diferentes niveles de relación y hacer una gestión sostenible de los riesgos identificados, resulta ineludible elaborar planes de acción con objetivos claros enfocados a la mejora de la relación con cada grupo de manera integrada y alineada con el plan estratégico. Pero para que esto sea posible es recomendable implementar un sistema de medición fiable que facilite

información certera y comparable de la evolución de los grupos.

Para ello, y partiendo del conocimiento profundo del negocio y de los índices o referencias internacionales, han de crearse un conjunto de indicadores de seguimiento con grupos multidisciplinares de trabajo. Una primera medición facilita la toma de decisiones en torno a cuales se realizarán los planes de acción en el corto, medio y largo plazo.

Como ya hemos visto, la rendición de cuentas desde la óptica de stakeholders management y gestión por capitales, pasa de ser una obligación sin sentido real, a una actividad que nos permite mantener la relación y la escucha activa a los stakeholders clave. Con esta actividad permitimos que el sistema de conocimiento se retroalimenta y la estrategia esté permanentemente actualizada y centrada en la creación de valor sostenible en el futuro.

GESTIONAR EL HOY PARA GANAR EL FUTURO

Las organizaciones deben ser capaces de crear y hacer realidad **propuestas de valor sostenibles para sus grupos de interés**, principalmente para sus clientes, pero deben tener en cuenta su deber de entender y cuidar el ecosistema en el que operan.

Crear valor y mejorar los resultados a corto plazo es necesario para cualquier organización, pero ya no suficiente. Debemos tener en cuenta las condiciones que se dan en su ecosistema e **incorporar el resto de capitales a su ecuación de creación de valor compartido**.

Ahora más que nunca, las organizaciones tienen que abordar en paralelo dos retos: la **gestión eficiente del hoy** —la visión a corto para no tropezar con los obstáculos del camino— y la **gestión eficaz del cambio** para poder ganar el futuro —la visión a largo plazo que nos orienta el camino—. Gestionar con éxito ambos desafíos de manera equilibrada contribuirá a que estén preparadas para afrontar un mañana más impredecible que nunca.

Necesitamos desarrollar un **estilo de liderazgo** diferente, basado en el propósito, en la vinculación de las personas que aportan al funcionamiento del modelo de empresa y en el que **la autoridad y la colaboración** tengan más peso que el organigrama y el mando.

Instaurar en las organizaciones marcos de creatividad, investigación e innovación, que **acojan con los brazos abiertos la disrupción**, resulta esencial para incrementar su valor y afrontar con mayor preparación el futuro. Si somos capaces de hacerlo, seremos capaces de identificar y responder de forma ágil, eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el ecosistema de la organización.

Esto supone entender que nuestra organización no evoluciona sola, que está inmersa en un ecosistema de cuyo mantenimiento y crecimiento dependen en buena medida el suyo. Incorporar la **cultura de la colaboración** con otros actores de nuestro propio ecosistema para cambiar el paradigma y que se imponga el *win-win* es un cambio organizacional que hay que incorporar en el día a día.

Como hemos podido ver, los cambios que vienen son múltiples y profundos. La única manera de adaptarnos a ellos con solvencia es que la **gestión del cambio** se presente como una actividad principal dentro de las estrategias de las organizaciones. Una actividad a la que dediquemos el tiempo y los recursos suficientes desde los consejos de administración y los comités de dirección.

Tenemos el deber, como organizaciones, de ser el motor del cambio; de tomar sus riendas y prepararnos concienzudamente para actuar en un ecosistema en permanente evolución. Solo así **ganaremos el futuro**.

“Crear valor y mejorar los resultados a corto plazo es necesario para cualquier organización, pero ya no suficiente. Debemos tener en cuenta las condiciones que se dan en su ecosistema e incorporar el resto de capitales a su ecuación de creación de valor compartido”

AUTORES



Paco Hevia. Director senior del área de Comunicación Corporativa. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión empresarial. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director de Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Comunicación hasta 2013. Hasta 2018 desempeñó responsabilidades análogas en Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente de empresas y ha sido presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE), entre otras actividades.

phevia@llorenteycuenca.com



Nieves Álvarez. Directora senior de Comunicación Corporativa. Cuenta con más de 25 años de experiencia en puestos de responsabilidad en distintas áreas, destacando la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones institucionales y la RSC. En los últimos 15 años ha formado parte del Grupo DIA, primero como Directora de Relaciones Institucionales (2003-2011) y, posteriormente, como Directora de Relaciones Externas. Además, formó parte del “spin-off” del grupo para la salida a bolsa del Grupo DIA. Ha sido consejera de Ecoembes y miembro de las juntas directivas de ACES y ASEDAS.

nalvarez@llorenteycuenca.com

Este análisis ha sido escrito con la colaboración de **Aída Cerón, consultora de LLYC en Madrid.**

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
acorujio@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 Senior de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@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, 1^o-1^a
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
Socio y Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@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, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

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

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

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

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

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
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

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

Río 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
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



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.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com