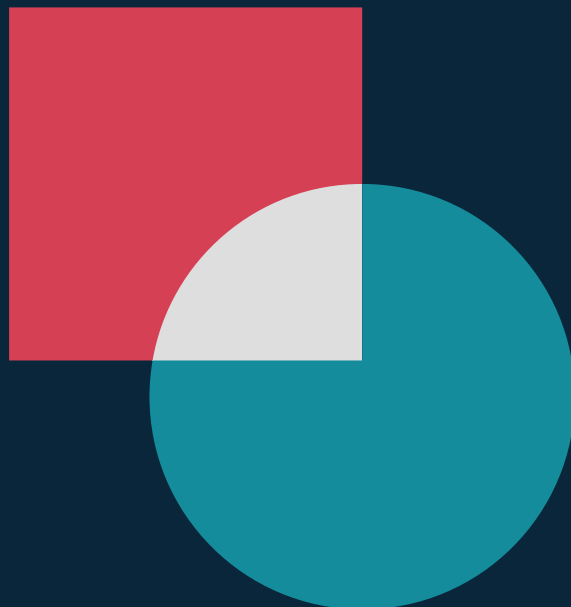


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

CURSO DE SEDUCCIÓN PARA BANCOS TRADICIONALES

Madrid, 7 de julio de 2021

INTRODUCCIÓN

Los bancos españoles salen de la pandemia acuciados por la transformación digital y los tipos ultrabajos. Su modelo tradicional ha dejado de ser rentable hace mucho. Además, el confinamiento ha popularizado las bondades de una banca móvil que cabe en un bolsillo y donde las oficinas apenas se visitan. A contraestilo, entre la reconversión, los fantasmas del pasado, la amenaza de las grandes tecnológicas y cierta demagogia poselectoral, la banca está obligada a reinventarse y sobre todo a reivindicar su servicio, su apoyo al conjunto de la economía y su labor social. Es hora de que los bancos de siempre vuelvan a seducir a su clientela.

Hubo un momento, allá por abril de 2020, en que los bancos españoles recuperaron el orgullo. Fue en pleno confinamiento, en la peor crisis sanitaria vivida por el país. La banca pasó a ser considerada entonces un servicio esencial más, y las entidades fueron capaces de articular en tiempo récord un sistema de atención y de ayudas que el conjunto de la sociedad reconoció como modélico. Después de casi una década de travesía del desierto, se sintieron legítimamente protagonistas de la solución a una crisis, en vez de ser parte del problema. Todo un éxito después de que el imaginario colectivo les considerase responsables directos y sospechosos habituales del rescate encubierto a la economía española en la segunda década del siglo XXI.

“En los últimos dos años, el número de transacciones en oficinas bancarias se ha reducido a la mitad”

Era el tiempo de los aplausos a los profesionales sanitarios y a quienes prestaban algún tipo de servicio público, aunque los profesionales

de la banca apenas concitaron algunas palmas ocasionales. De hecho, el orgullo y la reivindicación corporativa fueron un mero espejismo. En menos de un año, las moratorias y el papel gestor de las ayudas del Instituto de Crédito Oficial, las fuertes provisiones efectuadas de acuerdo a las instrucciones de los reguladores o la activación de operaciones corporativas se han convertido en papel mojado. Incluso se han visto cuestionadas por una veintena de casos dudosos sobre un total de ayudas a más de seiscientos mil empresas.

Los bancos cumplieron con disciplina y hasta entusiasmo las recomendaciones de engrasar la economía y a la vez reforzar sus estructuras. Casi de un día para otro, las mismas fuentes que les alentaron a realizar esa labor, que les animaron a explorar fusiones, buscar sinergias y ganar tamaño, ahora cuestionan buena parte de los pasos que se han dado en esa dirección. Se les vuelve a reprochar cierta falta de empatía social, una marcada propensión a la endogamia y nula sensibilidad hacia el empleo.

Por si fuera poco, en estos doce meses la situación de la banca se ha complicado de manera sustancial. Todas las entidades ya estaban desarrollando en 2019 ambiciosos planes de transformación digital. Lo que entonces era una oportunidad de mejora ahora se ha convertido en una imperiosa obligación para no desaparecer. En la última ronda de presentación de resultados, una de las entidades informaba de que, en los últimos dos años, el número de transacciones en oficinas bancarias se había reducido a la mitad. Mientras, la adopción acelerada de los canales digitales por parte de los clientes se ha incrementado de manera exponencial desde la pandemia.

Desde esa misma entidad se subrayaba que, en ese mismo periodo, las operaciones digitales se habían más que duplicado. Y su coste apenas representa una décima parte del equivalente a una transacción en oficina. Es un aspecto esencial en un momento en que el conjunto de los bancos en España no cubren el coste de su capital. Y hay un desaliento generalizado sobre un hipotético cambio en la política comunitaria que vuelva a elevar los tipos de interés, que no dejan de ser la base del negocio bancario.

Esta es la razón que explica la acelerada carrera de las entidades por reducir costes. Lo que a su vez supone regulaciones de empleo y cierre de oficinas. En las últimas semanas, varias entidades han empezado a hablar abiertamente de reconversión sectorial. Es verdad que el término solo ha aparecido cuando desde el Gobierno se han criticado las negociaciones colectivas actualmente en curso. Pero también es cierto que se trata solo de los dos últimos episodios de una tendencia que se repite en bucle, sucesivamente entidad por entidad, desde hace casi diez años.

QUIÉN ES QUIÉN

A pesar de todo lo anterior, ha bastado que las críticas a los bancos y sus fantasmas del pasado reaparecieran en la campaña electoral de la Comunidad de Madrid para que las entidades hayan vuelto a instalarse en el mutismo. Una política reactiva que, con mejor o peor fortuna, vienen aplicando desde 2012.

Entre los daños colaterales de una defensa siciliana tan prolongada en el tiempo está, desde luego, la pérdida de foco. En un periodo económico especialmente incierto y volátil, los bancos están dejando pasar la oportunidad de explicar su función, su papel y la necesidad social de primer orden que representan para que la transformación digital de las finanzas sea verdaderamente inclusiva, equitativa y universal.

Si bien en las Juntas Generales de Accionistas no suelen darse ni demasiadas noticias ni demasiados titulares, es probable que en las de banca el grado de indefinición llegue a su máxima expresión. Si tomamos como ejemplo las juntas de este año de las principales entidades, y eliminamos del ejercicio qué presidente o consejero delegado dice qué, parece evidente que los mensajes resultan demasiado genéricos y similares entre sí, como demuestran estos ejemplos.

- La nueva estructura organizativa tiene como objetivo alinear a todos los equipos del banco para incrementar, aún más, nuestro foco en los clientes, y mejorar nuestra capacidad de dar respuesta a sus necesidades.

- El servicio de calidad y la forma especial de relación con los clientes se irá adaptando al nuevo sustrato tecnológico, pero la base de nuestra actuación y de nuestros valores son el factor competitivo más importante.

- Es nuestra gran vocación de servicio la que nos ha hecho estar muy cerca de nuestros clientes y de la sociedad en su conjunto en el momento en el que más nos necesitaban.

- La digitalización, el respeto al medio ambiente, la incorporación de la mujer a los puestos directivos y la rentabilización del capital, son hoy elementos fundamentales en torno a los que gira la sostenibilidad.

- Seguiremos a la vanguardia, con el mejor equipo, dando servicio a clientes, y desarrollando soluciones innovadoras basadas en la tecnología y los datos, para ayudar con ellas a mejorar la salud financiera de nuestros clientes.



CÓMO PASAR DE LAS MUSAS AL TEATRO

No es fácil cambiar la estrategia, volverse proactivos y estructurar un propio relato, diferente al del resto de entidades y capaz de ser explicado, argumentado y defendido ante el conjunto de la sociedad. Los bancos llevan mucho tiempo planteándose cómo hacerlo, y han desarrollado distintos planes y proyectos para recuperarse del daño reputacional acumulado desde 2012. No existe ni existirá una fórmula magistral para conseguirlo. En este artículo hemos recopilado las opiniones de determinados periodistas especializados en banca. De sus opiniones y comentarios hemos extraído ocho consejos que, a su juicio, deben ser de obligado cumplimiento si las entidades financieras quieren abandonar su tradicional laberinto de imagen. Serían una especie de principios de seducción para intentar recuperar el afecto de la clientela. En cada uno de ellos, cada entidad debería esforzarse por dar un mensaje auténtico, distintivo, capaz de ser asumido e interiorizado por sus distintos grupos de interés.

Marcar valores ante la batalla digital que se avecina

Entre los periodistas se da por hecha una intensificación de la oferta digital de los bancos, incluso a través de marcas digitales específicas. Será el paso más visible de la transformación en profundidad del modelo bancario que ya se está produciendo. En general se piensa que esa batalla comercial en la banca móvil definirá buena parte de 2022, y puede provocar alguna novedad significativa respecto al actual *statu quo* del sector. Se piensa además que la traslación al foco digital puede suponer el principio del fin de la banca universal, tal y como hasta ahora se conocía.

Qué hacemos con las oficinas

Es un hecho sobradamente conocido que los clientes cada vez visitan menos las oficinas. Limitarse a exponer esa realidad ha dejado de aportar información. En cambio, falta por explicar cómo se van a reenfocar los servicios presenciales en las oficinas. Se cree que la sucursal debería transformarse en un centro de auténtico asesoramiento financiero al cliente, algo tan fácil de decir como difícil de lograr. La detección de tendencias y oportunidades de negocio, asociada a la Inteligencia Artificial, será una de las claves para conseguirlo. Un cambio tan drástico exigirá formación, educación financiera, inversiones en tecnología, omnicanalidad e Inteligencia Artificial, analítica de datos, predicción de comportamientos, y máxima personalización de la oferta de productos y servicios.

“Cada entidad debería esforzarse por dar un mensaje auténtico, distintivo, capaz de ser asumido e interiorizado por sus distintos grupos de interés”

Seducir y emocionar a los clientes

Se piensa que los bancos llevan demasiados años inmersos en una dinámica de *utilities*, como si sus productos y servicios fueran indiscriminados y careciesen de elementos diferenciales. Existe un prolongado recelo hacia las ofertas bancarias. Prevalece el tópico de los clientes cautivos, obligados a permanecer en cada entidad al hilo de sus respectivas hipotecas, incluso si la entidad captora siempre trabaja de espaldas a sus necesidades reales. Además, parece constatado que la pandemia ha incrementado el desapego emocional de una buena parte de los clientes respecto a sus marcas de referencia.

Gestionar los datos

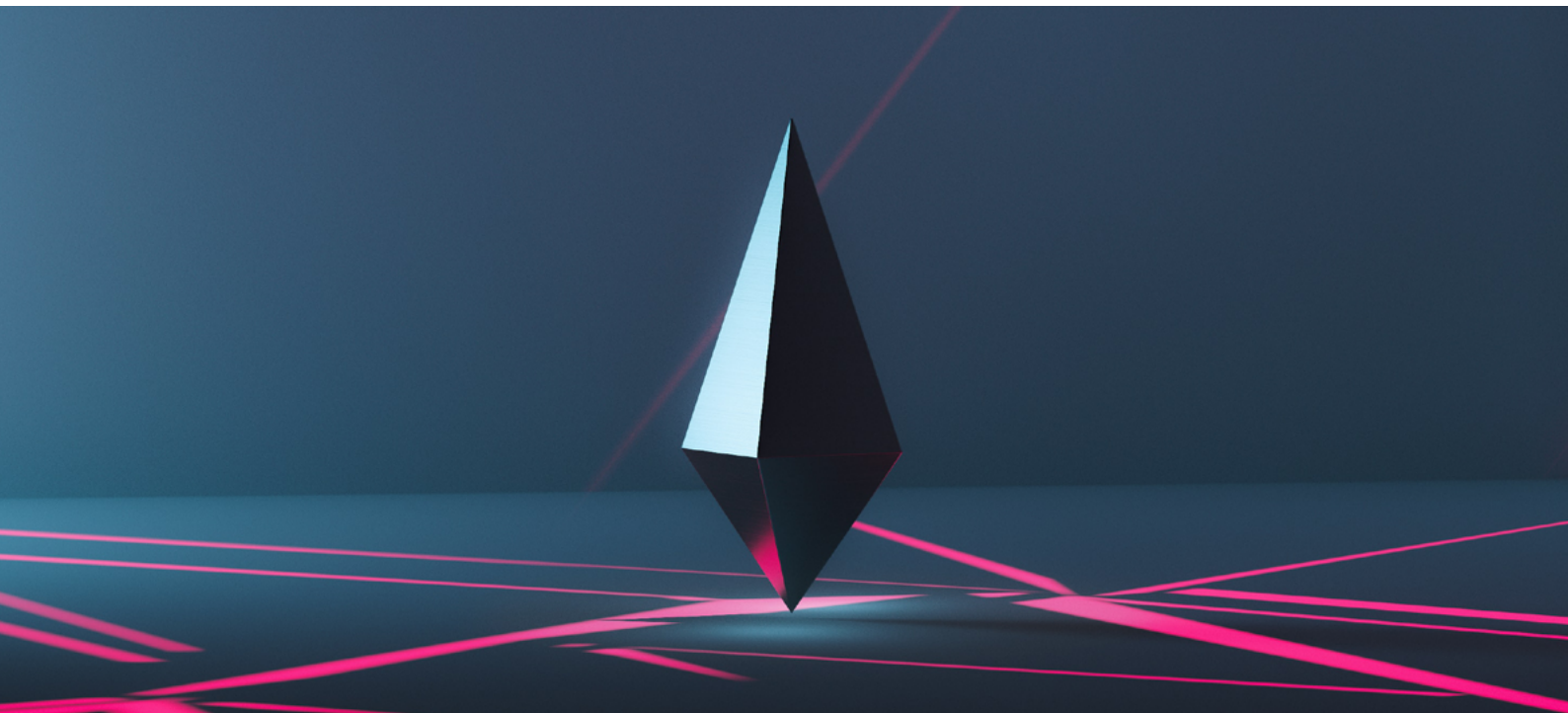
Se recomienda además a los bancos que dejen atrás su oferta de productos y servicios concretos y se centren en aportar soluciones financieras. El asesoramiento será el valor de cambio. Cada cliente quiere ser acompañado en su día a día y en su ciclo vital. Esa demanda requiere de un conocimiento exhaustivo de sus necesidades. La Inteligencia Artificial y el Big Data resultan fundamentales para conseguirlo. Utilizar los datos de la clientela será otra urgente necesidad, que a su vez precisa de un respeto escrupuloso por la privacidad en la gestión de los mismos.

Anticiparse al futuro

Otra cuestión central para la banca es cómo va a plantar cara a los nuevos competidores, que amenazan con jugar su propia Superliga y dejarlos al margen. Tanto las bigtech (Amazon, Facebook, entre otros que ya están haciendo incursiones en servicios financieros) como PayPal y otros sistemas de pago, más las fintech, los comparadores de productos financieros, los neobancos o la gestión automatizada de inversiones (robo-advisors). Bizum es el ejemplo paradigmático de cómo la banca puede plantar cara a sus nuevos competidores en su propio terreno. Pero debería haber novedades en muchos otros ámbitos. Por eso se cree que las entidades se juegan buena parte de su futuro en posibles alianzas con fintechs y otros operadores.

Más agilidad

Cuando termine el tiempo de los ajustes, hay consenso en que las estructuras de poder en la banca tenderán hacia organizaciones mucho más horizontales para ganar agilidad. Se quieren tomar decisiones rápidas, fuera de esa estructura piramidal y a veces premiosa que han tenido los bancos hasta ahora. Ese modelo sirve poco cuando en puertas está la amenaza de las grandes fintech.



Rentabilidad

Hasta ahora, la banca ha puesto más el foco en el ahorro de costes que en la obtención de nuevos ingresos. Pero no puede llevar hasta el infinito ese proceso, porque además está obligada a hacer inversiones constantes en tecnología. Así que el camino pasa por crecer en ingresos. Más venta cruzada de productos y servicios, asesoramiento integral y no solo financiero, entrada en nuevos negocios son solo algunas de las posibilidades que ya se empiezan a estudiar.

Banca y sociedad

De ahora en adelante, no se tratará solo de alentar las fundaciones o las actividades de responsabilidad social. Para el nuevo modelo de banca, la filantropía o el compromiso de devolver a la sociedad parte de lo que recibe de ella ya no será suficiente. Se le va a exigir mucho más: educación financiera, proactividad para asegurar un endeudamiento responsable, o asesoramiento financiero integral que no se limite a vender el producto que dé más rendimiento al banco aunque sea inapropiado para el cliente. Se abre paso un nuevo contrato social en términos financieros.

SALIR DE LA CAJA

Hasta aquí las recomendaciones más usuales y conocidas. Sin embargo, las entidades afrontan una de sus mayores encrucijadas y necesitan urgentemente plantear soluciones nuevas. No les queda más remedio que salir de la zona de confort, abandonar esa caja donde llevan más de una decena de años escondidos, asomarse más allá del caparazón y hacer cosas diferentes. Cuanto más distintas, mejor. En este manual romántico les aportamos algunas posibles propuestas para empezar a hablar.

Recuperar la interlocución con la sociedad

Lejos de ser elogiados por haber resistido la peor crisis sectorial en casi cien años, los bancos supervivientes de la crisis de 2008 han estado desde entonces bajo permanente sospecha. Llevan tanto tiempo constreñidos que muy probablemente no recuerden cómo era moverse con soltura.

No es fácil entender y explicar a qué puede deberse ese fenómeno. Una parte puede obedecer a la regulación tan exhaustiva de la que son objeto. Cada dictamen o juicio de valor del Banco Central Europeo, de un tribunal o del gobierno ha ido reduciendo el canal de comunicación del banco con sus clientes, cada vez más condicionado por ese mensaje oficial paralelo. En todos estos años, la comunicación entre los bancos y la sociedad se ha vuelto cada vez más angosta. Ahora es casi inexistente, sustituida por esa sinfonía en gris mayor y ese pimpampún con que casi todos los agentes sociales se refieren a ellos.

Sufrieron primero las exigencias de Bruselas y la supervisión tan estricta del Banco Central Europeo. Siguieron las directrices igualmente prolijas de los reguladores españoles, desde el Banco de España hasta la CNMV o la CNMC. Luego tomaron el relevo las sentencias judiciales, tanto del Tribunal Supremo como del Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

Y por último, la presión política. Empezó en el Congreso de los Diputados, que empleó dos años en elaborar un dictamen a partir de los trabajos de la Comisión de Investigación sobre la crisis financiera de España y el programa de asistencia financiera. Los trabajos concluyeron sin que los principales partidos asumieran ninguna responsabilidad sobre lo sucedido en las cajas de ahorros, más allá del siempre habitual reproche de cada partido hacia los otros. Dos años más tarde, han sido el propio Gobierno y cada uno de los partidos políticos sin excepción los que estas semanas han vuelto a sacar la artillería pesada contra la banca.



“La única alternativa en la lucha contra esa auténtica espiral del silencio es cambiar de relato”

Los bancos ya no tienen opción de modificar ese relato. Se ha convertido en un tópico tan irreflexivo como la inmensa mayoría de ellos. Da igual cuántos argumentos y demostraciones se hagan para rebatirlo. La contraparte zanjará el debate con un sí pero; sí, pero les rescatamos nosotros; sí, pero los consejeros solo velan por sus sueldos; sí, pero nos fríen a comisiones.

La única alternativa en la lucha contra esa auténtica espiral del silencio es cambiar de relato. Es urgente que los bancos recuperen de una vez la interlocución directa con sus clientes y con el conjunto de la sociedad. Porque en realidad los servicios financieros han sido siempre esenciales para que las personas y las empresas cumplan sus objetivos y vivan mejor. Ahí hay un diálogo alternativo que solo puede conversarse entre ellos, la sociedad y la banca. Nunca es tarde para empezar a hablar. Cuanto antes se salga del relato punitivo al uso, y los bancos recuperen y hasta protagonicen ese relato aspiracional de las personas, antes conseguirán salir del actual bucle.

Contar los éxitos

Los bancos han sentido tradicionalmente pudor al detallar sus éxitos. Es probable que hayan incurrido en esa falsa modestia de que cuanto menos se hable de ellos, mejor. El problema es que, a la larga, esas omisiones terminan por volverse en su contra. Los planes de recolocaciones que han llevado a cabo son un ejemplo evidente. Cada vez que se negocia un expediente de regulación de empleo, el empleador está obligado a plantear un plan de recolocaciones. Casi siempre se considera un trámite, incluso por los propios sindicatos, y hasta ahora nadie ha reparado en él.

Sin embargo ha habido bancos que han conseguido recolocar en tiempo récord a la totalidad de las personas despedidas en un ere concreto. Ese compromiso, esas historias y ese relato permanecen inéditos. Nadie parece haberse preocupado hasta ahora de darlos a conocer. Por mucho que pudieran cambiar la percepción y las opiniones sobre la forma de gestionar de los bancos, nadie ha arriesgado en contarlos.

Por eso resulta tan apremiante dar la vuelta a los tópicos al uso y cambiar de perspectiva. Pongamos otro ejemplo. Es probable que el cierre de determinadas sucursales rurales en la España vaciada favorezca la exclusión, pero a estas alturas ese problema es mucho más complejo y trasciende la existencia de una oficina más o menos lejos. Quizá las conexiones a internet, la proximidad del resto de servicios públicos o las facilidades administrativas sean ahora mucho más importantes que disponer o no de un cajero.

La banca puede y debe participar de esa reflexión en torno a la España vacía. Hasta ahora, ha demostrado una especial sensibilidad para favorecer la inclusión y atender a aquellos segmentos de población más expuestos a quedarse al margen de ella. En adelante, también debería liderar ese otro debate en torno a la calidad de vida, la oferta laboral en zonas despobladas, su complementariedad ante el auge del teletrabajo y otras fórmulas de socialización, o la búsqueda de modelos demográficos más sostenibles.

Los tiempos del román paladino

Las periodistas Rebeca Gimeno y Marta Soria lo plantearon de una forma lúcida y amena en su blog sobre economía: “¿Hemos enviado una sonda a Marte y de verdad no somos capaces de redactar un contrato de una cuenta/tarjeta/hipoteca de manera que se entienda? No me lo creo. Y eso genera desconfianza”.

En Estados Unidos se ha puesto relativamente de moda complementar el lenguaje técnico de los contratos con una versión alternativa, mucho más sencilla y que reduce todos los formulismos a unas cuantas frases claras y directas que explican el alcance real de lo firmado. Sin llegar a ese extremo, la mayor parte de los bancos españoles ya colabora de un modo u otro con la Real Academia de la Lengua, de manera que solicitar la colaboración de los académicos para dar con un código redaccional de buenas prácticas bancarias no sería en absoluto mala idea. A buen seguro que también podrían rentabilizarla muy deprisa en términos de imagen.

AUTORES



Luis Guericagoitia. Director Senior del área Comunicación Financiera. Antes de incorporarse a LLYC, Luis trabajó como Responsable de Comunicación Externa de ING en España y Portugal. Anteriormente fue miembro del Departamento de Comunicación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y ejerció como periodista en el periódico Cinco Días. Durante su trayectoria, ha asesorado a diferentes entidades financieras como Unicaja Banco, Caixabank, Abanca o Barclays. Es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto y Master en Periodismo por la Escuela El País - UAM.

lguericagoitia@llorenteycuenca.com



Juan Carlos Brugos. Gerente del área Comunicación Financiera. Trabaja en LLYC desde mayo de 2014, después de hacerlo durante más de 20 años en Hermes Consultores de Comunicación. Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense, estuvo cuatro años adscrito al programa nacional de formación de personal investigador en las Universidades Complutense y Nacional Autónoma de México. Está especializado en los sectores bancario, constructor e inmobiliario, asegurador, energético y de medios de comunicación.

jcburgos@llorenteycuenca.com



Valvanera Lecha. Gerente del área Comunicación Financiera. Trabaja en LLYC desde octubre de 2012, donde se ha especializado en comunicación financiera, asesorando a clientes del sector bancario y participando en la comunicación de operaciones corporativas y de mercado. Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y cursó un Máster en Comunicación Política y Corporativa impartido por este mismo centro en colaboración con la George Washington University.

vlecha@llorenteycuenca.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 CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
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

Jorge López Zafra
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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 Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo
afolgueira@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 - Lynch
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

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@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
cillanos@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

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
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

Mª Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
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.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC