

**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

# **EL PELDAÑO ROTO: EL RETO DE LA VISIBILIDAD DEL TALENTO FEMENINO**

Madrid, septiembre 2022

Los datos son conocidos. La brecha no se termina de cerrar. Acaba de saberse que las niñas españolas tienen un ratio de fracaso escolar mucho menor que sus compañeros de clase. Desde hace años las universitarias superan en número y en expediente académico a los hombres. Pero cuando se pone el foco en el mercado laboral, la cosa cambia. En números absolutos, hay menos mujeres que hombres trabajando, pero también en las tasas que proporciona el INE para este particular, ocupación o actividad. Esta brecha de género — que en muchas ocasiones va unida a un sueldo inferior— no solo es compartida por todas las cohortes de edad, sino que aumenta conforme cumplen años las mujeres. Al mismo tiempo, el agujero crece conforme la responsabilidad profesional es mayor, hasta alcanzar un diferencial máximo en la alta dirección. El trabajo autónomo y el emprendimiento se comportan, por desgracia, de la misma manera.

No hay un techo de cristal, como reza la expresión tantas veces utilizada para referirse a la ausencia de mujeres en las posiciones de alta responsabilidad en las empresas. Son muchos techos. Porque no es una situación que afecte exclusivamente a las mujeres directivas, sino que la sufren todas las mujeres, de todas las edades y en todo el nivel jerárquico. Por ello, desde hace un tiempo se habla de “peldaños rotos” en la escalera social. La escalera de la igualdad está funcionando, en términos generales, en la enseñanza obligatoria y superior, pero una vez que se inicia el tramo profesional, comienzan los escalones rotos que dificultan que las mujeres sigan ascendiendo hacia la igualdad plena.

Algunos de esos peldaños en los que no pueden apoyarse las mujeres para subir esta escalera son conocidos. Otros, no tanto. Conviene poner negro sobre blanco todos ellos para ser conscientes de que el problema del talento desaprovechado no reside exclusivamente en el consejo de administración o en los comités ejecutivos de las compañías, sino que comienza aguas abajo. Se le ha llegado a bautizar como efecto *flip* o efecto *embudo*, por la drástica reversión de las cifras, desde una mayoría de mujeres que entran a trabajar en la parte baja del escalafón hasta que se convierten en clara minoría en la alta dirección. En concreto, el estudio elaborado por McKinsey descubrió

para Estados Unidos que de cada 100 hombres que promocionan a mandos intermedios, únicamente lo hacen 72 mujeres.

Por eso no extraña que, según el *Gender Diversity Index*, solo el 10 % de las 668 grandes empresas que cotizan en bolsa en 18 países europeos lograran la paridad de género en puestos de liderazgo en 2020. Si miramos a España, uno de los primeros países en introducir normativas sobre la diversidad de género en los consejos de administración, la presencia de mujeres consejeras en las cotizadas ha aumentado hasta alcanzar el 23,7 % y el 27,5 % para el IBEX 35 en el año 2019, aún lejos de la paridad.



## ALGUNOS PELDAÑOS ROTOS A TENER EN CUENTA

### EL PELDAÑO ROTO DE LA AMBICIÓN

Las mujeres profesionales no pueden apoyarse en este escalón de la ambición/motivación para promocionar en su vida laboral porque la sociedad no sustenta esa idea. Los hombres sí tienen ese escalón muy sólido y les impulsa para pasar a la siguiente etapa laboral. Para Beatriz Belmar, de la Universidad de Comillas, está considerablemente extendida la creencia de que, en el ámbito laboral, las mujeres son menos ambiciosas, de forma que, si no alcanzan funciones de máximo poder no es porque no se les presente la oportunidad, sino porque en realidad no quieren desempeñarlas.

Pero la realidad es, de acuerdo con un estudio de BCG, que las mujeres muestran como mínimo el mismo nivel de ambición que los hombres al inicio de su carrera profesional y que dicho nivel no disminuye después de ser madres.

### EL PELDAÑO ROTO DEL TRABAJO NO REMUNERADO

Es conocido, pero no por ello deja de ser lacerante. Es un escalón que ancla a las mujeres, evitando su promoción, en lugar de servirles de impulso para seguir en la escalera de la igualdad. La cantidad de tiempo que las mujeres dedican a las tareas no remuneradas (cuidados de la familia y atención al hogar) es muy superior al que dedican los hombres. Este fenómeno es común en todos los países de la OCDE, de acuerdo con sus propias estadísticas, y supone que, inevitablemente, la mujer puede dedicar menos tiempo a su carrera, con la consiguiente pérdida de oportunidades profesionales.

### EL PELDAÑO ROTO DE LOS SESGOS

Un experimento realizado por la psicóloga Corinne Moss-Racusin permite entender cómo las trampas mentales o los estereotipos inconscientes, fruto de una cultura dominada por el hombre, perjudican y en ocasiones fulminan la proyección de las mujeres. Moss-Racusin envió el mismo currículum a 127 empleadores, con la única diferencia de que el nombre del candidato era femenino en la mitad

de ellos y masculino en la otra. El resultado fue que, con unos méritos idénticos, se calificó al hombre como significativamente más competente y adecuado para ocupar el puesto y, además, se le ofreció un mayor salario inicial y orientación profesional. La fuerza de la cultura discriminatoria es tal que la valoración fue idéntica, fuese el reclutador un hombre o una mujer. Se trata de sesgos que crean obstáculos al progreso de la mujer en la jerarquía corporativa, situándola en una posición de clara desventaja frente a sus colegas masculinos. A pesar de lo perjudicial de sus efectos, la identificación y neutralización de estos sesgos es muy complicada, porque son profundamente inconscientes y, sobre todo, se sitúan fuera del control de la mujer.

Belmar ha definido este sesgo como parcialidades inconscientes que atribuyen a la mujer atributos teóricamente opuestos a los que debe reunir un buen líder; en consecuencia, se les exige demostrar un rendimiento superior para poder avanzar profesionalmente. Las mujeres no solo se encuentran con escalones rotos, sino que su meta está más lejos que la de los hombres.

### EL PELDAÑO ROTO DEL SALARIO

Aunque parezca increíble es así. En muchas ocasiones, los hombres cobran más por el mismo trabajo que las mujeres. Funcas ha analizado la brecha salarial de género en España y, aunque la buena noticia es que se redujo a la mitad en la década previa a la pandemia, la retribución media por hora trabajada de los hombres sigue superando en un 8,5 % a la de las mujeres en 2020. Pero al estudiar las brechas salariales de género por grupos de edad, en el caso español los investigadores de Funcas advierten una particularidad interesante. Entre los trabajadores menores de 25 años, la brecha salarial de género es negativa y entre los que tienen entre 25 y 34 años apenas llega al 1 %. Es una gran noticia, porque es el mejor dato de todos los países europeos. Pero a partir de esa edad la brecha se agranda hasta dispararse cuando se alcanzan los sesenta años. La escalera, de nuevo, funciona hasta que cumplimos los treinta y a partir de ahí el peldaño del sueldo ya no sirve para apoyarte porque empieza la brecha salarial.

## EL PELDAÑO ROTO DE LA VISIBILIDAD

LLYC ha analizado profusamente este lastre para el desarrollo de las mujeres: el diferencial de visibilidad que la sociedad (los medios de comunicación y las redes sociales) les otorga. Es frecuente hablar de invisibilidad corporativa de las mujeres, como si fueran ellas quienes, *motu proprio*, por modestia o timidez, prefiriesen salir de foco y difuminar su posición. En realidad, a menudo ese fenómeno es consecuencia de estrategias de las empresas, por suerte casi siempre inconscientes, para silenciar el talento ejecutivo femenino. En concreto las citadas investigaciones —que analizan las conversaciones en Twitter— demostraron la escasa visibilidad de las mujeres en el ámbito empresarial que ha acabado provocando un vacío importante de referentes. Este hecho no solo tiene un impacto negativo en la inspiración de jóvenes y adolescentes para desarrollar todo su potencial, sino también en el abandono total o parcial de la carrera profesional de mujeres talentosas en momentos complejos en los que han de conciliar con la maternidad o el cuidado de mayores. La pérdida de talento no es solo injusta para las mujeres, sino también costosa para los negocios. Es una cuestión a la que volveremos más adelante pero que lleva tiempo demostrando con sus informes de investigación la Fundación Woman Forward liderada por la directiva española Mirian Izquierdo.

En este documento queremos incidir, sin que sea una contradicción, en que, a veces, las propias mujeres se invisibilizan, a causa de la cultura dominante, y se sitúan en la sombra para no querer destacar. Sea por el conocido “síndrome de la impostora”, o por la imperiosa necesidad de supervivencia ante tantas responsabilidades diarias, o porque los hombres optan a un puesto si cumplen el 60 % de las habilidades requeridas, pero las mujeres no lo hacen si no cuentan con el 100 %. La realidad es que algunas mujeres renuncian a ser visibles para los procesos de promoción. La adquisición de habilidades, por ejemplo, para expresarse ante un público profesional con total garantía o poder construir una marca personal, permitiría disponer de un sólido escalón que impulse su potencial a través de la visibilidad. No es solo ganar confianza, sino ganar cualificación. Como mujer es aún más imprescindible cultivar este tipo de habilidades blandas de comunicación y

posicionamiento para desarrollar una carrera exitosa en la empresa y, por qué no, en el gobierno corporativo.

También se puede reforzar y visibilizar a las mujeres profesionales a través de testimoniales de trabajadoras para que sirvan de ejemplo y referente. La visibilidad del talento femenino es un acelerador de la igualdad, porque normaliza la presencia de mujeres en todos los sectores de programas que elevan su posicionamiento con acciones de notoriedad y relacionamiento. En todo ello, como analizaremos a continuación, juegan un papel fundamental las habilidades de comunicación y de empoderamiento. Para la mujer directiva es imprescindible cultivar *soft skills* de comunicación y posicionamiento para el liderazgo de sus equipos, su gestión y para lograr sus objetivos y desarrollar todo su potencial.

**“La retribución media por hora trabajada de los hombres sigue superando en un 8,5% a la de las mujeres en 2020”**



## LA FORMACIÓN

La escalera social de la igualdad de género puede repararse con muchas de las políticas inspiradas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas que gobiernos y empresas de todo el mundo están poniendo en marcha. Desde aquí saludamos la implantación de cuotas, los currículos ciegos, la monitorización de las cifras de la brecha de empleo y salario o la implantación de políticas de conciliación sin distinción de género. Frente al riesgo de considerar lo anterior como *pinkwashing* o acciones de reputación, son cientos de miles de mujeres las que se han beneficiado de estos programas.

Pero en este artículo queremos poner el acento en la necesidad de que las propias mujeres superen ese escalón estropeado de la invisibilidad de la mano de la formación. Educación para entrar en contacto con otras mujeres, educación para perder el miedo a hablar en público, educación para disponer de herramientas de marca personal, educación para actualizar conocimientos y finalmente educación para sentir que disponen de las mismas armas para promocionar que sus colegas hombres.

Y, por supuesto, es clave también la mentorización. Por un lado, puede optarse por poner en marcha un programa de *mentoring* interno o participar en programas ya existentes, específicos para desarrollar el talento femenino y mentorizar a mujeres para su paso a siguientes niveles. Por otro lado, es imprescindible sensibilizar en todos los niveles sobre diversidad y tratar cuestiones que bajen al detalle del día a día como el uso de lenguaje inclusivo, pruebas para identificar sesgos inconscientes y prejuicios ocultos, gestión de reuniones para escuchar la voz de las mujeres que suelen hablar menos y ser interrumpidas más, entre otras muchas cuestiones.

## COMPETITIVIDAD PARA LAS COMPAÑÍAS

Pero la apuesta por la igualdad no es exclusivamente una cuestión de ética y responsabilidad o de autoestima personal. Es una fuente clara de competitividad para las compañías. No contar con el potencial del talento femenino es para las compañías competir con una mano atada. McKinsey ha analizado a más de 1 000 empresas de 15 países y ha llegado a la conclusión de que aquellas con mayor diversidad de género en su equipo ejecutivo tienen un 25 % más de posibilidades de tener una rentabilidad superior respecto a las que presentan niveles más bajos. Al mismo tiempo, una empresa que no oriente sus esfuerzos de negocio a alinearse con la igualdad no estará en condiciones de competir a futuro, de acceder a inversiones privadas ni a financiación pública, de atraer el mejor talento, ni lograr la preferencia del consumidor. Otra reciente encuesta ha constatado que el 85 % de los consumidores creen importante comprar a compañías que defienden causas en las que creen. No en vano, por ejemplo, las empresas con la acreditación de impacto social BCorp triplican de media las ventas de sus competidores en su mismo sector.

En LLYC no nos cansaremos de insistir en la oportunidad del momento actual fruto de la disrupción tecnológica. La mitad de los empleos actuales desaparecerán porque sus tareas son susceptibles de ser digitalizadas y por tanto desarrolladas por un robot. Pero las conocidas como *soft skills* cobrarán más importancia que nunca porque ninguna máquina puede ostentarlas. Las capacidades que van a ser más demandadas serán las llamadas cognitivas superiores, entre las que estarán las habilidades sociales y emocionales, como hablar en público, resolver conflictos personales, gestionar el cambio (pero también el tiempo o el estrés), la empatía y la inteligencia emocional o la capacidad de trabajar en equipo. Cultivar estas habilidades blandas exigirá para hombres y mujeres enrolarse en procesos de formación continua, bien para reciclarse (*reskilling*) o bien para crecer (*upskilling*).

## LA MARCA PERSONAL

Tampoco se puede olvidar la necesidad de cultivar la marca personal de las mujeres profesionales de la empresa. Solo así alcanzarán la visibilidad y se apoyarán en ese peldaño para seguir subiendo la escalera social.

El término de marca personal fue acuñado en 1997 por Tom Peters en un artículo que tituló "*The Brand Called You*". La marca personal es, para este autor, el vehículo que permite definir y comunicar conscientemente la propuesta de valor y que, en lugar de servir a una compañía, producto o servicio, atiende a profesionales que persiguen posicionarse en el mercado de forma genuina. Lo que se conoce como *personal branding* es el proceso de la gestión de dicha marca personal. Este proceso está vivo porque, como bien apunta Peters, todo entorno socioeconómico y cultural es volátil, y esto demanda un método dinámico, adaptativo, transformacional y enriquecedor de gestión de la marca personal. "Si no sabes adónde vas puedes terminar en cualquier parte": esta sentencia de Aaker y Álvarez Blanco ilustra de forma muy sencilla la relevancia de trabajar, también para las mujeres, su *personal branding*.

**“Aquellas con mayor diversidad de género en su equipo ejecutivo tienen un 25 % más de posibilidades de tener una rentabilidad superior respecto a las que presentan niveles más bajos”**



La buena noticia es que siempre es buen momento para abordar y potenciar la marca personal y entender que con una estrategia adecuada y una buena dosis de perseverancia se convertirá en el activo identitario más eficaz, con capacidad de revalorizarse a lo largo del tiempo.

Tanto si se es empleada, emprendedora o profesional en búsqueda activa de trabajo, cultivar una marca personal va cobrando progresivamente importancia para identificar, perseguir y conseguir los objetivos profesionales. Una encuesta realizada por CareerBuilder muestra que el 70 % de las compañías evalúan a los candidatos analizando sus redes sociales, y otro estudio señala que hasta el 57 % rechazan a los solicitantes por lo que encontraron en ellas. Es decir, tener conciencia sobre cómo los comportamientos afectan directamente a cómo nos ven los demás permite poder cambiarlos e influir positivamente en la imagen que proyectamos.

Cuando se unen temáticas como la marca personal y la mujer, es habitual encontrarse con puntos de vista heterogéneos y, no pocos, controvertidos. No se debe ignorar que, aunque las mujeres se encuentren con barreras adicionales a la hora de gestionar su marca personal, el momento de hacerlo es ahora. Durante la pandemia y ahora, con la conocida como “La Gran Dimisión”, se están destruyendo una cantidad desproporcionada de empleos para las mujeres. Concretamente, en Estados Unidos no se espera alcanzar el nivel de empleo femenino pre-Covid hasta 2024. Ahora, en un momento de crisis económica, energética y social, es el momento de, como mujer, poner la mirada en el mundo laboral. Ya sea buscando un primer empleo, uno nuevo, obtener un ascenso o crear una ventaja competitiva, nos parece fundamental que toda mujer busque su mejor versión y muestre quién es, qué hace y deja hacer, qué defiende y en qué cree.



No será fácil. En un mundo laboral donde, como hemos visto, los estereotipos y roles de género siguen estando muy presentes, las mujeres pueden caer en la tentación de definir la identidad personal pensando en qué se espera que sean y no en cómo son, quieren y pueden ser. Uno de los primeros obstáculos para una mujer en la definición de la marca personal es que probablemente tenga la sensación de que se le exigirá más que a sus homólogos masculinos. Otro reto para la mujer es el de la definición del estilo de liderazgo. ¿Cómo ignorar que a las mujeres líderes se les presuponen rasgos personales considerados femeninos y que son contrarios a los masculinos, los que definen el liderazgo natural? Por eso es de vital importancia enterrar, por fin, la idea de etiquetar los rasgos como específicos de género, acabando así con lo que se conoce como *double bind*.

La marca personal y la visibilidad de la mujer no son causa y efecto: lo primero es un catalizador de lo segundo. Una marca personal bien gestionada contribuye a reforzar la autoestima y la asertividad y, por tanto, no sólo proporcionará más seguridad para afrontar el reto de autopromoción, sino que permitirá hacerlo protegiendo y expresando la autenticidad de cada mujer. Por tanto, saber quién se es y aceptarlo; definirse escuetamente; identificar las fortalezas y los puntos de mejora; hablar, escribir y compartir temáticas afines; abanderar causas en las que se cree, así como reconocer a los aliados, impulsará la determinación para conseguir una mayor exposición, compensando los riesgos y mitigando los potenciales miedos.

En ocasiones, el hecho de que las mujeres se encuentran en una situación de competición por puestos limitados, que tradicionalmente han ocupado hombres, las aleja de crear camaradería. No obstante, trabajar en la marca personal ayuda a crear conexiones y oportunidades para cultivar y compartir con otros el propio valor, inspirando a otras personas a hacer lo propio.

Cada mujer ha de identificar unos rasgos que en su conjunto son inimitables. Qué le hace valiosa, cuán distinta es su caja de atributos y valores de la de otros profesionales, cómo de relevante es para las organizaciones y las personas de su ecosistema

y cuánto puede desarrollar y mantener su valor vigente en el tiempo. Una vez definido el ADN identitario, es necesario tangibilizarlo y, para ello,

## “Uno de los primeros obstáculos para una mujer en la definición de la marca personal es que probablemente tenga la sensación de que se le exigirá más que a sus homólogos masculinos”

hay dos dimensiones a tener en cuenta: la verbal y la visual.

La identidad verbal define cómo hablamos y nos comportamos: ¿Cuál es el tono de voz que define su comunicación? ¿Cómo ha de hablar y comportarse para que se reconozca su propio estilo? En definitiva, cómo proyectar los significados deseados sin caer en el olvido. La ex canciller alemana Ángela Merkel es un ejemplo al que se suele recurrir para destacar una excelente gestión de la marca personal que se ha mantenido fiel a lo largo de los años. Pero en España Ana Patricia Botín y ahora Marta Ortega son buenos referentes.

La dimensión visual de la marca personal de la mujer es algo más complicada porque se observa el fenómeno *beauty expectation gap*, asociado a que las competencias y habilidades de las mujeres son, a menudo, cuestionadas por lo que lleva puesto. La Reina Letizia ha sabido darle la vuelta a ello, convirtiendo el atuendo en un mensaje. Porque no hay nada más poderoso que gestionar y controlar los mensajes que se desean emitir con todos los elementos que se tienen a nuestra disposición y estos no tienen por qué ser sólo externos, también puede ser internos como la visión de futuro y la autoidentificación.



## CONCLUSIONES

Los datos demuestran que, a pesar de los avances en la educación de las mujeres, en el mundo laboral la velocidad es lenta. Como si hablásemos de un embudo, en la base son mayoría las mujeres tituladas y que ingresan en el mercado laboral, pero al final solo una minoría alcanza las máximas responsabilidades. En ese viaje de abajo a arriba, los hombres suelen montarse en un ascensor que los lleva, si están pertrechados de una serie de fortalezas, a la élite. Las mujeres, con esas o más fortalezas, han de subir una fatigosa escalera que además tiene peldaños rotos que hace que, o bien se paren las carreras, o bien se hagan muy lentas y duras. El símil de los escalones rotos refleja mejor que el concepto de techo de cristal las causas por las que la igualdad está tardando tanto en llegar a la empresa. Uno de esos peldaños averiados es el que impide ser visible a las profesionales, bien por cuestiones intrínsecas o extrínsecas.

Este artículo ha querido ofrecer la herramienta de la formación como gran oportunidad para reparar ese escalón y de paso seguir subiendo por la escalera.



## AUTORES



**Iñaki Ortega.** Director Senior del área Executive de Educación Directiva de LLYC. Doctor en economía, investigador y profesor con más de 25 años de experiencia en universidades como ICADE, Deusto, ESADE y actualmente en UNIR. Es consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de la Fundación MAPFRE y director de los programas de liderazgo público de la CEOE. Es desde diciembre de 2021 director senior de Executive-Educación Directiva en LLYC. Ha asesorado a gobiernos, universidades y grandes empresas en el lanzamiento de sus programas de innovación y diversidad generacional; ha sido parlamentario vasco y director general de la agencia de desarrollo económico de Madrid, Madrid Emprende. Asimismo ha dirigido y participado en más de 20 investigaciones académicas en relación con el emprendimiento, la innovación abierta, el impacto de la tecnología en el empleo y la diversidad generacional para revistas científicas y entidades como el BID, Microsoft o Santander Universidades. Ha publicado siete libros y escribe habitualmente en los periódicos de mayor tirada en España.

[iortega@llorenteycuenca.com](mailto:iortega@llorenteycuenca.com)



**Almudena Alonso.** Directora Senior Stakeholders Management en LLYC. Experta en gestión de intangibles con más de 20 años de experiencia en estrategias de reputación, sostenibilidad y liderazgo. Almudena ha desarrollado una extensa carrera en consultoras como Edelman o Villafañe & Asociados. Durante una década fue la Directora General de Cohn & Wolfe en España, Presidenta de la Asociación de Agencias de Comunicación de España y Directora de Innovación y Desarrollo Corporativo de BCW hasta unirse a LLYC. Es Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Marketing y Gestión Comercial por ESIC, Máster en Marketing Digital por EAE y ha cursado el Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección de ESADE.

[aalonsog@llorenteycuenca.com](mailto:aalonsog@llorenteycuenca.com)

## AUTORES



**Barbara Ruiz.** Directora de Branding en LLYC. Ha trabajado para reconocidas consultoras de branding y cuenta con una dilatada experiencia en proyectos de estrategia, auditoría, arquitectura y gestión de portafolio, namings, identidad verbal, etc, para marcas globales y nacionales, B2B y B2C, de diferentes sectores, como son: Multiópticas, Repsol, EY, Hitachi Cooling & Heating, Caixabank, Riu Hotels & Resorts, LaLiga, Pernod Ricard, Orange, etc. Con máster en creación y dirección de marcas por MSMK, Licenciatura en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Loyola, con experiencia vital y profesional internacional, habiendo estudiado en prestigiosas universidades como Fordham University (New York, EEUU), Marquette University (Milwaukee, EEUU), Johannes Kepler Universitat (Linz, Austria) y Boston University (Boston, EEUU).

[bruiz@llorenteycuenca.com](mailto:bruiz@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 Guisasola**  
Socia y Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Corporativo  
amedran@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

**Antonieta 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 Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socia y Directora Senior  
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Jorge López Zafrá**  
Socio y 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

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



**Madrid**

**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Director General US  
luis@apachedigital.io

**David Martín**  
Director General LATAM  
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027 Madrid  
Tel. +34 911 37 57 92



**Madrid**

**Marta Aguirrezabal**  
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva  
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
pedro.calderon@chinamadrid.com

**Rafa Antón**  
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia  
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94  
28006 Madrid  
Tel. +34 913 506 508

**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**

**Darío Álvarez**  
Director Ejecutivo  
dalvarez@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

**Washington DC**

**Francisco Márquez Lara**  
Director  
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

**REGIÓN NORTE**

**David G. Natal**  
Socio y Director General Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Chief Client Officer Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Mauricio Carrandi**  
Director General  
mcarrandi@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  
Obarrío - 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  
Tresos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240



**Ciudad de México**

**Federico Isuani**  
Co Founder  
federico.isuani@beso.agency

**José Beker**  
Co Founder  
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219  
Tel. +52 55 4000 8100

**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**  
Socio y Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Socio y 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**

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

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

**Río de Janeiro**

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**María Eugenia Vargas**  
Directora General  
mevargas@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**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



**Buenos Aires**

**Rodrigo Gorosterrazu**  
Director General Creativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina



# LLYC IDEAS

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](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC