

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**ACTIVISMO  
PATRONAL:  
*LA RES PUBLICA*  
PIDE PASO**

**RESPONSABILIDAD POLÍTICA EN  
LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES**

Madrid, 10 de septiembre de 2019

**Los españoles confían menos en los empresarios que en los curas**, aunque más que en el Gobierno y en los partidos políticos<sup>1</sup>. La salud de nuestras instituciones está dañada por más de una década de crisis económica, casos de corrupción política y económica y un progresivo aumento de la desigualdad, que no ofrece síntomas de disminución. Todo ello ha supuesto un cóctel explosivo en el centro del sistema democrático de valores, cuyas consecuencias observamos hoy en forma de movimientos populistas en la política y en una actitud recelosa de la sociedad hacia las organizaciones que la estructuran (partidos políticos, sindicatos, patronales).

Quienes confiaban en que un nuevo ciclo de bonanza económica devolviera credibilidad a las instituciones, a esta hora ya deben sentir que se han equivocado. Esto se debe a que la brecha entre opinión pública e instituciones, tanto públicas como privadas, es también estructural. Hay un cambio de paradigma de cómo los ciudadanos se relacionan con las organizaciones que los representan o que vehiculan su participación. El nuevo ciudadano fiscaliza, amonesta y dictamina desde su atalaya digital; exige transparencia radical de todo lo que sucede en el ágora, pero no es un árbitro ecuánime. Esto quiere decir que, cuando conecta emocionalmente con causas y discursos, se adhiere y participa activamente, convirtiéndose en prescriptor de quienes las promueven. La tecnología (sin la cual sería imposible que se hubiera dado este fenómeno) ha revolucionado el anquilosado esquema de interacciones sociales y políticas.

Es por esto por lo que lo denominamos un cambio de paradigma. **Las instituciones y organizaciones no pueden esperar a que escampe, porque ya no llueve, pero, sin saberlo, siguen mojados.**

## ASOCIACIONES EMPRESARIALES

En ese esquema tradicional, las asociaciones empresariales han jugado un papel muy relevante en los sistemas democráticos occidentales. En España, en los años 80, participaron de la

construcción del Estado del Bienestar gracias a la unidad de acción en torno a la gran patronal CEOE, en su interlocución con el Gobierno y los sindicatos. En años de gran actividad legislativa y fuerte actividad sindical, el diálogo del triángulo regulador-patronal-trabajador funcionó y permitió acompañar el desarrollo económico y los avances sociales.

## “Las asociaciones empresariales han jugado un papel muy relevante en los sistemas democráticos occidentales”

Recordemos las funciones de asociaciones empresariales, entendidas como grupos de interés, según Molins, Muñoz y Medina (2016) que cita a Berry: “un grupo de interés cumple con cinco funciones básicas en cuanto actor político: primero, representan a sus miembros frente al gobierno; segundo, son un canal de participación política al margen de las elecciones; tercero, educan (o aportan conocimiento) a sus miembros sobre el proceso político tanto como resultado de la participación como a través de la producción de material (informes, boletines, etc.); cuarto, se esfuerzan en diseñar la agenda pública; y, quinto, hacen seguimiento de los programas gubernamentales para continuamente comprobar que sus intereses son correspondidos”.

Consideramos que, durante la última década, las asociaciones empresariales han sumado una labor a todas las anteriores: la defensa de su reputación. Y decimos **defensa de su reputación** porque no ha sido una acción preventiva o propositiva, sino un movimiento reactivo para proteger su órbita de actuación.

<sup>1</sup> Estudio de Sociométrica para El Español (2018).



Por todo ello, desde el inicio de la crisis económica en el caso de España (2008-09), **las asociaciones empresariales han visto erosionada su influencia**, lo que afecta a su capacidad de impactar sobre el marco regulatorio y legislativo (actividad de *lobbying*) y de ser un actor activo y reconocido en la sociedad. Es un círculo vicioso: **el aval social se construye desde el aval político, pero para el político se necesita necesariamente el social**. ¿Cómo deshacemos este nudo? ¿A qué debemos esta erosión de su influencia?

Nuestra hipótesis es que, **cuanto más particular y más alejado del interés general esté el interés percibido que defiende una asociación, menor influencia tendrá esta**.

Hace 20 o 30 años esto funcionaba de otro modo: la construcción del Estado democrático otorgaba de facto una *autoritas* a las patronales y a los sindicatos, designándoles como interlocutores casi únicos. Los canales públicos de participación estaban nítidamente marcados, como surcos en un campo.

La consecuencia de esta situación es que, cada vez más actores, compiten entre sí por un espacio limitado: el del debate público. Así, consigue menos presencia en la agenda pública y, como en el dominó, menos relevancia, legitimidad e influencia. **Se pierde perspectiva cuando el horizonte de asuntos a los que se dedica uno se reduce estrictamente a los suyos**, y esta situación es percibida por la opinión pública y las instituciones.

Hay quien piensa que esto no es necesariamente malo para la salud democrática de un país y el funcionamiento de sus dinámicas sociales, pero lo cierto es que, como bien sabe el lector, la participación de las empresas en los asuntos públicos se ha comprobado necesaria y útil para el interés general de los ciudadanos.

Ha existido una tendencia a microsegmentar las audiencias. Sin embargo, la influencia en la agenda política es la única que no se hace desde la microsegmentación, ni desde las microminorías a las que las tecnologías, como si de una cirugía se tratase, nos han llevado. Desvinculados del interés general (del nosotros), no hay espacio para influir en la agenda política.

Ello es debido a tres factores:

- Sus propias decisiones y actitudes (en ocasiones han mirado para otro lado, pero también han demostrado insensibilidad o inacción ante algunos casos polémicos).
- La creciente desconfianza ciudadana hacia las organizaciones, lo que afecta también a las públicas y a los partidos políticos y sindicatos.
- Una sobrerrepresentatividad de las microminorías, que han multiplicado el número de asociaciones, al mismo tiempo que su potencial de influencia se reducía (menos representativos, con menos recursos y menos profesionalizados).

Son buenos ejemplos de esto el sector bancario, energético o de servicios que, en los últimos años, han debido salir a defender públicamente su posición e incluso su utilidad.

## ACTIVISMO PATRONAL

De la misma manera que existen varios factores que explican la pérdida de notoriedad de las asociaciones empresariales, también existe más de una solución, aunque aquí nos centraremos en la que consideramos más urgente: **cómo devolver a las patronales un discurso atractivo que imprima relevancia** y adhesión a partes iguales. En último término, que puedan recuperar influencia en la esfera política y social.

Para ello, proponemos que se conviertan en **agentes de transformación**. Esto es, que la sociedad perciba a las asociaciones empresariales como referentes en el abordaje de los desafíos globales. No significa sustituir a los políticos, sino colaborar con ellos en dar respuesta a las demandas ciudadanas, pero también al revés: trabajar codo con codo con los consumidores, clientes y ciudadanos en reclamar soluciones y medidas a los actores políticos. Significa ganar una posición que legitime su actividad y la actividad económica que representan, así como sus reclamaciones, a través de la conexión emocional y el compromiso con los públicos objetivo (instituciones y ciudadanos).

A nivel internacional, muchas empresas ya están trabajando en esa línea. Es lo que denominamos **Responsabilidad Política Corporativa (RPC)**<sup>2</sup>: contribución activa y voluntaria que las empresas

realizan para la formulación de políticas públicas que mejoren el bienestar de los ciudadanos y protejan sus derechos. Es una nueva dimensión que va más allá de la responsabilidad social, ya que no se enfoca en la gestión de los impactos de la actividad de una compañía, sino que abraza una dimensión pública y política, con el fin de impactar en el marco legislativo y la agenda política.

Existen, principalmente, dos esferas en las que trabajar la RPC:

1. **Esfera legislativa.** Trabajar por aprobar una nueva legislación o modificación de la actual -en definitiva, hacer *lobbying*, incluidos los Presupuestos Generales del Estado (PGE), en favor de iniciativas de índole social o humanitario: sanidad, dependencia, derechos humanos, política migratoria, sostenibilidad, diversidad. H&M<sup>3</sup>, HP, Levi Strauss o Mary Kay ya cuentan con excelentes casos de éxito.
2. **Esfera del debate público.** Intervenir en el debate político a favor o en contra de determinados asuntos públicos, que a su vez se puede dar en dos sentidos:
  - Tomar posición pública respecto de iniciativas públicas. Tanto empresas como sus altos directivos (muchas veces los CEOs) poseen una opinión pública sobre medidas políticas. Tenemos muchos ejemplos en Estados Unidos de consejeros delegados que se han pronunciado en contra de medidas anunciadas por la administración Trump, como la política migratoria<sup>4</sup> (Apple, IBM, PepsiCo, Google) o leyes contra el colectivo LGTBI (PayPal, Goldman Sachs, Biogen). Ya existen estudios que apuntan a la importancia que los ciudadanos otorgan a que los líderes empresariales tengan una opinión sobre temas sociales y políticos<sup>5</sup>. Esto afecta Incluso a la decisión de compra.

**“Proponemos que las patronales se conviertan en agentes de transformación”**

<sup>2</sup> También conocido como Lobbying for Good [https://ssir.org/articles/entry/lobbying\\_for\\_good#](https://ssir.org/articles/entry/lobbying_for_good#)

<sup>3</sup> Activismo Corporativo (2015) <https://ideas.llorentycuenca.com/2015/05/activismo-corporativo-como-usar-la-influencia-para-impulsar-politica-publicas-sostenibles-2/>

<sup>4</sup> The New York Times (2018) <https://www.nytimes.com/2018/08/23/business/trump-immigration-business-leaders-economy.html>

<sup>5</sup> Un estudio llevado a cabo recientemente apunta a que la opinión de un CEO puede ser tan persuasiva como la de un político a la hora de condicionar el debate público <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

- Trabajar con el tejido social para situar asuntos en la agenda política que puedan ser, en el medio plazo, objeto de una nueva legislación. Esto conlleva trazar una política de alianzas con otras empresas, sectores económicos u oenegés con el fin de situar primero un tema en la agenda pública, que escale más tarde a la agenda política. En último caso, se pretende aprobar algún tipo de iniciativa que dé cobertura legislativa a la demanda planteada. En este caso, encontramos tímidamente algunos casos en España, aunque creemos que se sitúan aún más en

la órbita del *marketing*. Sin embargo, la RPC busca, como hemos dicho, ser agentes de transformación, por lo que el objetivo último debe ser que las cosas cambien. De ahí que su objetivo sean los legisladores y reguladores, porque no hay beneficio más grande que el que impacta a grandes colectivos sociales por la vía de la ley, pues lo consagra como un derecho para el conjunto de la ciudadanía. Y, por otra parte, no hay mayor conexión emocional que la que se produce entre un ciudadano y quien ha contribuido decididamente a la conquista de sus derechos.

## MÁS IMPUESTOS Y UN CORREDOR FERROVIARIO

A continuación, recogemos dos ejemplos de campañas de responsabilidad política, una internacional y otra nacional.



### QUIERO PAGAR MÁS IMPUESTOS

En junio de 2019, un grupo de 18 multimillonarios norteamericanos envió (e hizo pública) una carta a todos los candidatos republicanos y demócratas para las elecciones de 2020. En la misiva, pedían que se apoyase un impuesto a la riqueza. Justificaban la medida afirmando que el país tiene una responsabilidad ética de gravar más la riqueza. Con ello, pretendían que su gobierno dedicara esos fondos a iniciativas ambientales para dar una respuesta al cambio climático y a la financiación de la sanidad pública.

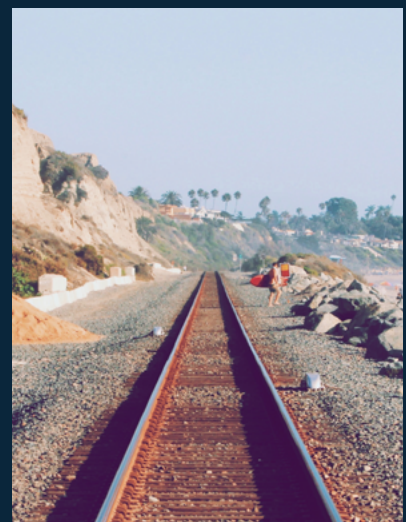
Según los cálculos de sus autores, la medida afectaría a 75.000 familias, pues gravaría con un 2 % las fortunas que superasen los 50 millones de dólares y con un 3 % los de 1.000 millones.

Si efectivamente se aprobase la medida, las arcas públicas de EE. UU. contarían con más fondos. Sin embargo, aunque no se logre, la carta ya cumple un primer objetivo de situar la fiscalidad en la agenda política. De paso, los autores han conseguido una notoriedad muy positiva por el simple hecho de proponerlo.

### EL CORREDOR MEDITERRÁNEO: UN TREN PARA EL PROGRESO ECONÓMICO Y SOCIAL

El Corredor Mediterráneo es una doble vía ferroviaria de alta velocidad que discurrirá desde la frontera francesa hasta Algeciras, uniendo ciudades tan importantes como Barcelona, Valencia, Alicante, Murcia y Málaga, conectándolas a su vez con el resto de Europa. En muchos de sus tramos, no obstante, aún es tan solo un proyecto. Los distintos gobiernos se han comprometido a tener acabado el corredor en 2025. Se trata de una infraestructura que, según diversos estudios, tendrá un impacto económico muy positivo, además de contribuir a la vertebración social y territorial del país.

La Asociación Valenciana de Empresarios puso en marcha una campaña hace unos meses, que acompaña la ejecución de los trabajos de construcción. De esta manera, a través de varios canales de comunicación y actos de movilización ciudadana e informativos en las ciudades por donde el corredor pasará, son capaces de mantener la obra en la agenda pública y política. Es un elemento de presión para que el Gobierno, independientemente de su color político, no despiste fondos, recursos ni esfuerzos y que los tiempos se cumplan. Es un excelente ejemplo de campaña de responsabilidad política, diseñada en positivo, en alianza con colectivos sociales y con la movilización los vecinos.





Nuestra propuesta es aplicar estas técnicas al asociacionismo empresarial como herramienta de fortalecimiento reputacional. Las organizaciones empresariales tienen como misión legitimar la licencia para operar de todos sus miembros y la Responsabilidad Política como instrumento, algo que, si bien aun tímidamente, ha demostrado tener una **alta capacidad de generar prescripción y legitimidad**. Y no solo eso, sino que, además, permite vehicular un lógico interés de las asociaciones para mejorar la sociedad en la que operan.

A continuación, señalamos dos tácticas que se usan en las estrategias de responsabilidad política o *lobbying for good*:

- **Coalition building** o construcción de alianzas. Asentar un tema en la agenda pública no es tarea sencilla, por lo que se trabaja en coordinación con otras organizaciones para presentar un frente común. Tejer alianzas para un objetivo concreto permite establecer vínculos institucionales en el largo plazo y sumar fuerzas para avanzar en los objetivos de la campaña en concreto en el corto plazo.
- **Grassroots**, que definimos como el derecho de las comunidades a unirse e influir en los asuntos que les afectan en su día a día. Quienes organizan las campañas de *grassroots* crean las condiciones apropiadas para que los ciudadanos interesados en defender una causa tengan las herramientas para encontrarse, unirse, organizarse e influir en la toma de decisiones. Son una práctica frecuentemente utilizada en el entorno anglosajón y que crece día a día a nuestro alrededor a través de campañas políticas o de *oenegés*. Las patronales tienen una gran oportunidad para vertebrar campañas de *grassroots* en torno a causas de interés general, con vocación por parte de varios colectivos sociales.

El ciudadano hace más política desde el consumo que desde la urna, de ahí que una demanda creciente sea que las marcas se comprometan con valores (que se materializan en políticas), que se posicionen y estimulen políticas públicas

de interés general. Este asunto merece algunas consideraciones. Por un lado, existe el riesgo de que algunos ciudadanos (entendidos aquí como potenciales clientes o consumidores) penalicen a una empresa o sector por la opinión formulada por la corporación o algunos sus líderes. Chatterji y Toffel<sup>6</sup> han estudiado este fenómeno en Estados Unidos, con dos conclusiones preliminares: por un lado, la elección del tema es fundamental, pues los votantes consideran más adecuados unos temas que otros (salario mínimo, sostenibilidad, baja parental o violencia de género más que el aborto, el control de armas o la inmigración); por otro lado, demuestran que manifestar públicamente ofrece un saldo final positivo en términos de reputación para las compañías.

En cuanto a la elección de los temas que merecen ser objeto de una campaña de RPC por parte de un sector económico, estos deberán ponderarse correctamente con el fin de que tengan impacto entre los consumidores, pero que estos no perciban que la campaña únicamente busca el beneficio económico de sus promotores. Así como en EE. UU. estas campañas giran en torno a los derechos civiles, en Europa la clave es elegir políticas ligadas al Estado de Bienestar, de ahí que la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ofrezca un amplio abanico político, pero no ideológico, para una proposición constructiva de sociedad.

**En definitiva, la Responsabilidad Política aplicada a las asociaciones empresariales dota a estas de un discurso de amplio espectro, de mayor legitimidad social** que ayude en la percepción que el ciudadano o consumidor tiene de ellas y en su relevancia como interlocutor ante las administraciones públicas, con las que habrá de seguir gestionando su tradicional lista de reclamaciones e *issues*. **Los ciudadanos sabrán premiar a aquellas instituciones que se conviertan en activistas de causas de interés general y que miren más allá de sus intereses particulares.**

La *Res Publica*<sup>7</sup> pide paso. Es hora de abrir la puerta.

<sup>6</sup> Business & Politics: do the mix? Third annual study. Global Strategy Group (2016) <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

<sup>7</sup> *Res Publica* = La cosa pública

## AUTORES



**Carmen Muñoz Jodar.** Directora Senior Asuntos Públicos de LLYC en España. Es especialista en Posicionamiento Institucional e Incidencia Política. En su trayectoria profesional ha asesorado a numerosas empresas de los sectores tecnológico, educación o movilidad.

Ha desarrollado la mayor parte de su vida profesional en el ámbito de los asuntos públicos y corporativos, primero como directora de comunicación institucional de Unión Profesional (colegios profesionales), y más tarde como directora ejecutiva de Gómez Acebo Estudio de Comunicación.

Además de diversos artículos, es autora del manual Comunicación. Colegios profesionales y colegiados, coordinadora del Manual de comunicación de crisis en el sector colegial y directora de la obra Las profesiones españolas ante el reto del desarrollo sostenible.

Es doctoranda en la Universidad Complutense de Madrid, licenciada en Ciencias de la Información, rama de Periodismo, por la misma universidad, y graduada en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación por el Instituto de Empresa y en Dirección de Campañas Electorales por ICADE. Es miembro de APRI.



**Carlos Ruiz Mateos.** Director de Asuntos Públicos de LLYC en Madrid. Es especialista en Comunicación Estratégica en el ámbito corporativo, institucional y político. En sus 13 años de experiencia en comunicación y asuntos públicos en España, Portugal y Panamá ha asesorado a cerca de un centenar de compañías, gobiernos y organizaciones. Ha participado en proyectos de consultoría estratégica en operaciones de adquisición, cierre y venta de instalaciones industriales, proyectos de activismo corporativo, gestión de situaciones de crisis que suponen un riesgo para la reputación, interlocución con las administraciones y elaboración e implementación de planes directores de comunicación y asuntos públicos.

Es licenciado en Humanidades y Periodismo por la Universidad Carlos III de Madrid, con postgrados en Dirección de Campañas Electorales por ICADE, y Resolución Pacífica de Conflictos internacionales por la UNED. Es también máster en Análisis Político y Electoral por la uc3m.

**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 Director General de Estrategia e Innovación  
acoruj@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

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

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

**Barcelona**

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

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com  
Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

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

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas,  
Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
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**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@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 y Rio de Janeiro**

**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

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

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

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





# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)