

INFORME

MINORITARIOS EN LA BALANZA. DETRÁS DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS

Madrid, 17 de octubre de 2019

INTRODUCCIÓN

Hace no demasiados años, se denominaba “shareholder engagement” a cualquier encuentro o contacto con el Mercado, centrándose los esfuerzos de las compañías casi totalmente en el inversor institucional. Sin embargo, el peso y el papel que ha desempeñado el accionista minoritario en el seno de las cotizadas han evolucionado a lo largo del tiempo. Mientras hace años estaban relegados a un segundo plano, **a día de hoy, la normativa en materia de Gobierno Corporativo, así como las nuevas tendencias de los Mercados Financieros, ha introducido numerosos cambios que conceden un mayor protagonismo a los accionistas**, no presentes en el Consejo de Administración de las entidades.

Un claro ejemplo del peso que están ganando, son los recientes casos de **Adveo, DIA, BBVA o Natra**, compañías españolas en las que, en los últimos meses, los minoritarios han alzado la voz, poniendo en aprietos las decisiones más estratégicas de sus máximos directivos.

¿CUÁL ES EL PESO DE LOS MINORITARIOS EN LA BOLSA ESPAÑOLA?

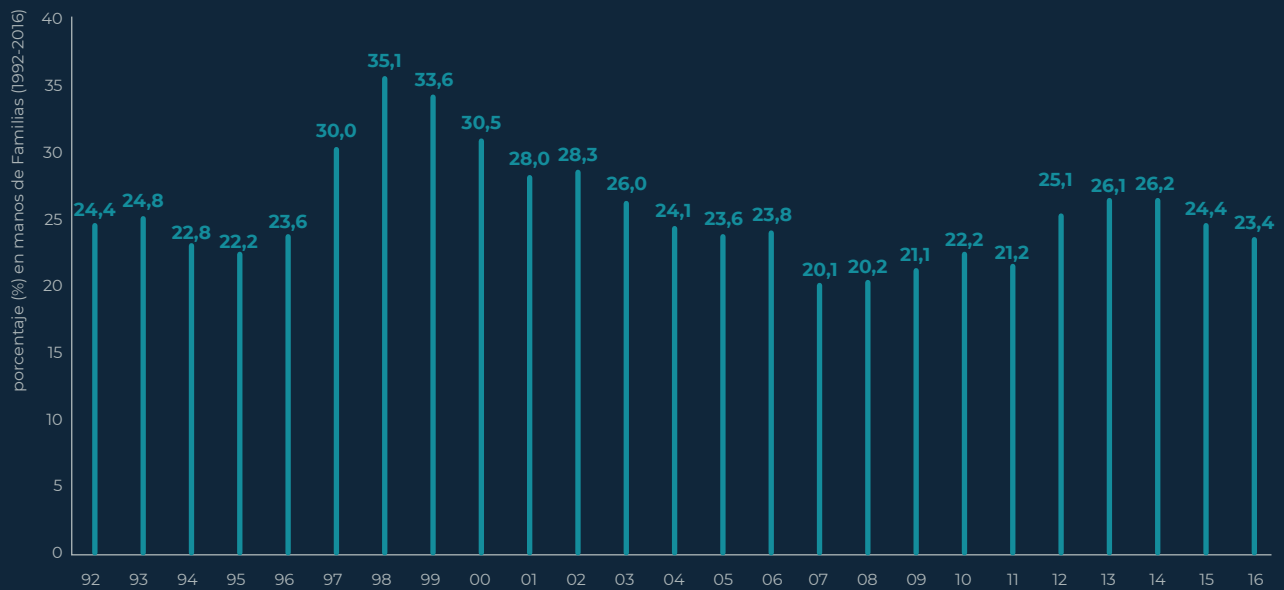
Tal y como se observa en el cuadro elaborado por Santander¹, hay compañías cotizadas que cuentan con más de un 50% de sus acciones en manos de accionistas minoritarios, por lo que su papel en estos casos pasa de ser residual a **crítico** en las decisiones que toma la empresa, siendo fundamental su alineación con la estrategia de la compañía.

Reforzando esta tesis, podemos observar en el gráfico 1 como el peso de las acciones en manos de familias (accionistas minoritarios) se sitúa de forma general en un porcentaje superior al 20%. Un porcentaje claramente superior a nuestros comparables europeos y que resulta un claro reflejo, una vez más, de la importancia de dicho *stakeholder*.

¹ Fuente: tabla publicada en El Economista y elaborado por el Santander. http://s03.s3c.es/imag/_v0/770x5504/7/6/2/Grada-Internet.gif



GRÁFICO 1. PROPIEDAD DE LAS ACCIONES DE LAS EMPRESAS COTIZADAS EN LA BOLSA ESPAÑOLA



Fuente: BME

SE ESTÁN PRODUCIENDO CAMBIOS EN EL MERCADO QUE OBLIGAN A ACTUAR

El mercado financiero ha cambiado de forma muy significativa en los últimos años, afrontando retos que hace 5 años parecían lejanos: el **activismo accionario** es una realidad, **MIFID II** está cambiando la forma de relacionamiento de los *stakeholders* del Mercado, la **información no financiera** se adentra y constituye una fuente fundamental del *reporting* corporativo. En definitiva, **nuevos riesgos se ciernen sobre las cotizadas, riesgos que constituyen oportunidades si se afrontan de forma proactiva por parte de las entidades.**

Para evitar riesgos derivados del activismo accionario, podemos afirmar, sin ningún género de dudas, que el *engagement* proactivo (o la comunicación bidireccional proactiva) entre los accionistas minoritarios y el equipo gestor de cotizadas es crítico.

En los encuentros entre ambas partes, los accionistas expresan sus preocupaciones acerca de la evolución de la entidad o del futuro de la misma. Por su parte, la compañía expone su

tesis de inversión, sus perspectivas de evolución y la situación del sector en el que se encuentra a través de su equipo directivo.

Los **accionistas minoritarios se encuentran a una empresa abierta a escuchar sus opiniones y sugerencias** y, desde el punto de vista de la cotizada, dicha relación puede ser fundamental en el caso de surgir algún activista con intereses en la organización.

Los minoritarios ponen a prueba el rigor de la supervisión del Consejo de Administración y obtienen información sobre el plan estratégico de la compañía, mientras que el equipo gestor es capaz de conocer las prioridades de los accionistas y sus preocupaciones sobre la compañía en primera persona. En gran medida, **se trata de construir una relación a largo plazo.**

“MIFID II está cambiando la forma de relacionamiento de los *stakeholders* del Mercado”

Pero **¿se puede estrechar aún más la relación?** ¿Se puede lograr comprender en su máxima expresión al accionista minoritario, empoderado cada vez más, para lograr estrechar una relación empática y constructiva donde el accionista recomiende a la compañía? **¿Nos debemos contentar con las políticas de relacionamiento con el Minoritario que llevamos realizando desde hace décadas?**

No nos quedemos aquí, sigamos entendiendo la situación: ¿Son los accionistas minoritarios similares entre sí? Es decir, ¿sirven las técnicas de segmentación tradicional para conocerles? ¿Se comportan de la misma forma y son sus deseos inquietudes y necesidades frente a la compañía similares? ¿Han cambiado los accionistas minoritarios en la misma proporción en la que ha cambiado la manera de las empresas de relacionarse con ellos?

¿QUÉ HAN HECHO HASTA AHORA LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS?

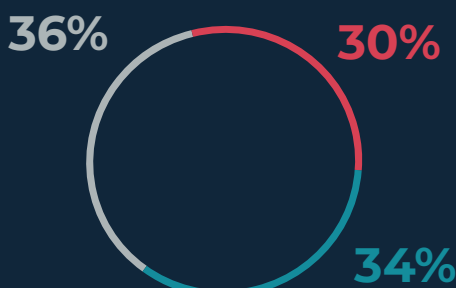
En las encuestas realizadas a los IROs de las entidades cotizadas a nivel europeo, un 77% de los mismos Responsables de Relación con Inversores sostienen que no mantienen una política activa de atracción y fidelización de sus accionistas minoritarios, siendo las Mega-caps, las Micro-caps y las empresas en la industria de *utility* las que más esfuerzos destinan a dicha comunidad.

Resulta sorprendente como, a día de hoy, un 37% de los IRO que reconocen mantener relaciones frecuentes con sus accionistas minoritarios, basan sus relaciones en notas de prensa, como el “mejor” método de *engagement* y generación de compromiso con los mismos. Entre aquellos que, actualmente, mantienen una política más activa de comunicación, utilizan en un 61% de los casos reuniones con los *brokers*, en un 59% conferencias de minoritarios y en un 42% reconocen utilizar anuncios y publicidad.

“Un 37% de los IRO’s que reconocen mantener relaciones frecuentes con sus accionistas minoritarios, basan sus relaciones en notas de prensa”

Lamentablemente, gran parte de dichos esfuerzos que actualmente realizan muchas cotizadas, quedan obsoletos con la entrada de MIFID II, así como de los nuevos riesgos, y **políticas verdaderamente activas que permitan conocer al minoritario y atraerle a las compañías, se harán fundamentales.**

Quando se les preguntó si los IROs deberían dirigirse activamente a los inversores minoritarios, el 36% sostuvo que no deberían hacerlo, el 34% afirmó que deberían hacerlo y el 30% declaró que dependía de la empresa o situación. La opinión difería en función de si el encuestado era una empresa o un consultor de IR.



Fuente: NIRI RESEARCH INFOGRAPHIC

77%

- Micro-caps
- Mega-caps
- Industria de Utilities

NO se dirigen activamente a los accionistas minoritarios

Destinan mayores esfuerzos en atraer a los accionistas minoritarios

PARA LOS IROS QUE ACTIVAMENTE BUSCAN ATRAER A LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS

Las reuniones de *brokers* son las más eficaces para atraer a los accionistas minoritarios

- El 61% utiliza reuniones o comidas de *brokers*
- El 59% utiliza conferencias de minoritarios
- El 42% utiliza publicidad o anuncios

37%

Cree que las **NOTAS DE PRENSA** son el mejor método para comunicarse con sus accionistas minoritarios.



¿CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA EFECTIVA DE RELACIONAMIENTO CON EL MINORITARIO?

Tradicionalmente, la relación que han mantenido las compañías cotizadas con sus accionistas, han sido mediante modelos de Comunicación Relacional basadas en técnicas de segmentación socioeconómica y sociodemográfica. Tal información le ha hecho tener la capacidad para poder interconectar y relacionarse de forma más directa y, por qué no decirlo, algo cercana.

Sin embargo, **las nuevas técnicas de marketing y comunicación digital nos permiten ir mucho más allá y poder definir arquetipos conductuales a tales segmentos, aportando información antes inimaginable.** Con estas nuevas y sencillas técnicas de análisis, a día de hoy con un simple “click” en la herramienta

indicada, **podemos conocer cómo se comporta el accionista en internet, qué temáticas y formatos le gusta, a qué hora prefiere conectarse**, cuánto contenido lee y en qué plataformas navega. Todo esto, nos ofrece información para poder determinar arquetipos conductuales que sean rigurosos frente a una “audiencia cerrada o segmentación tradicional” y nos ofrece información sobre sus gustos personales, familiares aficiones, inquietudes, tendencias, factores freno para recomendarnos, oportunidad de ventas cruzadas etc. que nos harán ser más cercanos, más transparentes y, por ende, más efectivos.

Estos perfiles, denominados “arquetipos conductuales”, que asumen la “evolución de la segmentación tradicional” en base a “volumen de acciones, sexo, edad y localización” nos ayudan a **orientar** nuestras **acciones de Comunicación y estrategia de contenidos**, de modo que seamos relevantes y así conseguir los objetivos definidos en la estrategia planteada.

Un Arquetipo Conductual es una representación de nuestro Accionista, construida a partir de investigación de mercado e información real de comportamiento, necesidades y motivadores en el entorno online/ offline de los accionistas existentes.

Las técnicas para su obtención se basan en: análisis de BB.DD., entrevistas en profundidad, focus group, talleres de design thinking y análisis de consumo de contenidos y comportamiento digital.

Con toda esta nueva información podremos conjugar conversaciones relacionadas con el servicio que la propia empresa ofrece a un accionista y sus propias necesidades, intereses personales, profesionales y familiares. De tal forma, la relación se vuelve más cercana, directa y genera un mayor *engagement*.

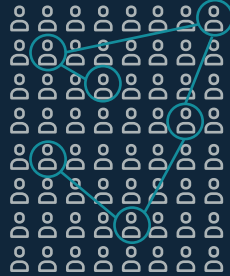
Esta nueva técnica de segmentación crea los denominados arquetipos conductuales del accionista y trabaja con los segmentos tradicionales de las compañías, a los que se pretende alcanzar para cumplir el objetivo de

¿QUÉ ES UN ARQUETIPO?

Target a atacar



Segmentación tradicional



Arquetipos conductuales



Arquetipo conductual



ARTURO

Casado con 48 (43 a 52) años
Con 2-3 hijos de 8-12 años
Manager en empresas nacionales
Ingresos mensuales: 6.500€

Audiencia que representa

Audiencia estimada España Arturo:
748.502

Audiencia Base de Datos** Arturo 12.245
(de 68.000 Accionistas Minoritarios)

Fuente: Digital Experience Management LLYC

adhesión y fidelización esperado. Su correcta construcción definirá posteriormente también toda la estrategia de contenidos a desarrollar para mantener el interés del accionista.

Para el desarrollo de los arquetipos conductuales es necesario la realización de técnicas cualitativas (talleres, *mystery shopper*...) y cuantitativas (análisis de BB.DD., *Search Engine Optimization* — herramientas digitales de analítica—, etc.).

La información que debemos obtener de tales técnicas son:

- 1. Definición de las etapas reales del ciclo de vida del accionista:** muchas veces simplificamos las etapas del ciclo de vida del accionista, identificando tan solo tres o cuatro, cuando ellos mismos pueden detectar, en la mayoría de los casos, la existencia de más de ocho. Esto nos puede limitar la posibilidad de empatizar en alguna de ellas, acompañando al accionista con una mayor penetración en su confianza. A mayor interacción, mayor vinculación y, a mayor vinculación, mayor *engagement* y, por lo tanto, mayor recomendación.
- 2. Descripción de los canales de interacción para cada etapa del ciclo de vida:** muchas veces entendemos que, teniendo varios canales de contacto con el accionista (un informe mensual, revistas y algún *mail*), nos ofrece la posibilidad de crear una relación

multicanal. Sin embargo, es cuando uno logra interactuar con los mismos a través de varias plataformas (SMS, *mail*, carta, eventos, redes sociales, blogs, etc.), cuando el accionista se siente cercano y realmente informado. Para ello, debemos entender bien nuestro ecosistema relacional (*On-Off*) y construir en base a las preferencias del arquetipo.

“Los arquetipos conductuales definen las acciones de Comunicación y estrategia de contenidos para cada uno de ellos”

- 3. Exposición de las expectativas propias del arquetipo del accionista a lo largo de su ciclo de vida:** conocer qué espera el accionista de nosotros suele ser un ejercicio sorprendente, pues identificamos que el accionista no solo busca rentabilidad a su inversión, sino que, a su vez, también busca formar parte de un propósito común, un

propósito por el cual espera que la compañía sea quien lo represente y lo defienda “a capa y espada”. Además, el accionista también quiere y exige conocer la compañía en su más profundo sentido relacional, y exigirá transparencia y cercanía. Para ello, no solo quiere datos económicos, sino también ver el “corazón” de la compañía y sentir que este tiene bien presente al accionista.

Con la información que ofrece el arquetipo podremos acercarnos más al accionista, identificar nuevas rutas de relacionamiento y completar sus deseos de satisfacción, tanto económicos como emocionales.

- 4. Calificación del nivel de recomendación en base a la satisfacción del Arquetipo del accionista:** para cada Arquetipo Conductual se identifican *insights o drivers*, que nos indican cuándo el accionista está sensible o susceptible a un “momento determinado” o cercano a un “punto de dolor”. Para ello, es necesario medir y controlar qué sucede en cada momento.

Controlar la satisfacción del accionista está estrechamente relacionado con conocer sus expectativas y cumplirlas. Es el aspecto más difícil de una relación. Aquí, la comunicación desarrolla un aspecto imprescindible, ya que se basa en el contenido que exponemos, con lo que construimos nuestras expectativas. Y es basándose en la consecución de las mismas donde nace el ansiado NPS, o índice de recomendación. **No olvidemos que, cuando alguien nos recomienda, hemos logrado el objetivo final: fidelizarlo y, a su vez, que actúe como *partner* de nuestra causa. No existe una mayor efectividad comercial que un recomendador.**

Con una medición correcta de la satisfacción y la recomendación, podremos conocer el punto de partida para saber cómo es el proceso que asumen los accionistas para profundizar en los mensajes principales (narrativa) impulsados por la compañía y su papel en la percepción del accionista en cada interacción. A partir de ahí, es cuando construimos la estrategia de comunicación.

LA ESTRATEGIA DE CONTENIDOS

Para conectar y comunicarse de manera efectiva con los accionistas minoritarios, además de evolucionar la segmentación tradicional a una segmentación basada en arquetipos conductuales, las empresas deben asegurarse de tener la estructura interna adecuada y de que **la necesidad de contacto con los accionistas minoritarios no sea una idea pasajera, sino fruto de una estrategia de comunicación con todos los *stakeholders* críticos de la entidad.**

Una vez definidos los arquetipos conductuales de los accionistas de la compañía, es importante definir un plan de comunicación para cada uno de ellos. En este punto, la consistencia y el conocimiento del accionista, son claves para saber qué tipología de contenidos es más afín a su persona.

“Cuando alguien nos recomienda, hemos logrado el objetivo final: fidelizarlo”

Llegar a los inversores minoristas requiere un alcance constante y continuo, no puede tratarse de un contacto de una sola vez. Tiene que ser una estrategia a largo plazo que permita generar un verdadero compromiso entre ambas partes y que sea capaz de generar confianza en el minoritario.

Los contenidos efectivos son los que cumplen con la personalización necesaria para cada arquetipo conductual, así como con la etapa del ciclo de vida donde se encuentra, logrando con ellos unas mayores tasas de *engagement* e interacción con el contenido.

Lo que realmente desea el accionista es que, además de informarles sobre los aspectos más financieros y económicos referidos a sus

intereses con las acciones adquiridas, es que la empresa sea capaz de conocerlos y comprender sus inquietudes y sus miedos. De esta forma, les podrá ayudar, formar, liderar y, sobre todo, obtener lo que orbita alrededor de los valores de la compañía, su propósito y beneficio aportado. Es frente a tal conjunción con lo que los IROs deben trabajar, creando calendarios de contenidos afines a cada arquetipo.

Para realizar un contenido adecuado se debe trabajar en:

- **Definición de un relato o propósito de marca afín a cada Arquetipo Conductual.** Los contenidos definidos en este calendario pivotan en torno a este relato corporativo, confluyendo así los accionistas con la identidad o propósito de la compañía. Para la definición del relato se tendrán en cuenta aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, valor añadido para el cliente y otros *stakeholders*.
- **Calendario e hitos estacionales** de contenidos para el Arquetipo Conductual y así tematizar según interés y mayor probabilidad de éxito. Identificaremos los calendarios anuales que asumen hitos estacionales por donde orbita la conversación y el interés de los arquetipos en relación a su conversión hacia la adhesión a la causa de la compañía.
- **Construcción de la línea editorial.** Cada Arquetipo Conductual asumirá un tono, estilo, ritmo, frecuencia, etc. Estos serán diferentes para cada uno de los canales y “activos digitales” por los que frecuentemente fluya la relación con la compañía.
- **Estrategia de relacionamiento en redes sociales.** A través de la información aportada por cada Arquetipo controlaremos el comportamiento de los arquetipos-usuarios en redes sociales en relación con nuestros contenidos y territorios de conversación. De esta forma, se localizarán aquellas personas influyentes dentro de una comunidad de interés en RR. SS. para estrechar relación y que nos ayuden a construir vínculos de adhesión.
- **Optimización del SEO y SMO.** También utilizaremos técnicas de optimización

(temáticas más buscadas, palabras clave, etc.) para cada Arquetipo con el fin de que cada contenido colgado en el blog y web tenga el tráfico y las descargas estimadas (hipervínculos, indexabilidad, accesibilidad, posicionamiento, difusión, viralidad...).

CONCLUSIÓN

El volumen de activismo accionario ha crecido de forma exponencial en Europa y en España en los últimos años. Ante esta corriente de fondos activistas, las compañías están potenciando su diálogo con sus accionistas, prestando **especial atención a los minoritarios**. Según el informe *Governance Insights Center 2018* de PwC, un 42% de los gestores afirman que sus Consejos de Administración están tomando **medidas para fomentar su engagement con los accionistas**, dirigidas en un 37% de los casos a explicar la visión estratégica de la compañía y en un 36% de los casos a la remuneración a los principales ejecutivos, entre otras materias.

Pero, ¿cómo acercarte a una comunidad tan heterogénea y dispar como son los accionistas minoritarios? Muchas son las fórmulas, pero **todas ellas pasan por una mayor transparencia y accesibilidad por parte de las organizaciones**. Un esfuerzo que debe partir del propio Consejo de Administración de las compañías para que se convierta en una forma de actuar intrínseca a la organización.

La planificación y anticipación a los riesgos es la clave, y la transparencia es la herramienta que debe emplear la compañía.

La utilización de estrategias de acercamiento al minoritario debe trabajar en la clasificación de los accionistas y en la recomendación de los mismos, principalmente a partir de técnicas de comunicación y *marketing* a raíz de automatización y personalización de contenidos de adhesión, así como de la implantación de modelos de analítica digital.

Este modelo es **uno de los grandes desafíos que deben asumir las áreas de Relación con Inversores para conocer, atraer y fidelizar a una comunidad clave** en la estrategia de relación con inversores de las compañías.

AUTORES



Jorge López Zafra. Director Senior del área Corporativo Financiero de LLYC en Madrid. Es experto en Planificación Estratégica, Comunicación Financiera e Inteligencia Competitiva análisis del sector y tendencias. Se incorporó a LLYC en octubre de 2016 y, anteriormente, trabajó para Iberdrola durante ocho años, participando en el desarrollo de estrategias y coordinación de proyectos de comunicación OPS, M&A, Juntas Generales de Accionistas y otros asuntos corporativos. Además, ocupó diferentes posiciones en la compañía, como Responsable de Comunicación Estratégica; de Comunicación Digital; y de Inteligencia de Marca y Reputación.



Meritxell Pérez de Castro-Acuña. Directora del área Comunicación Financiera de LLYC en Madrid. Cuenta con más de 16 años de experiencia en mercados financieros. Ha desarrollado la actividad de los últimos 12 años en departamentos de Relación con Inversores de cotizadas españolas. Asimismo, prestó sus servicios como auditora de servicios financieros en la firma Deloitte. Desde su incorporación en LLYC lidera las estrategias de comunicación financiera y relación con inversores en grandes compañías a nivel nacional.



Marcos González de La-Hoz. Director del área Inbound Marketing de LLYC en Madrid. Profesor, director de programas Executive y presidente del Club Customer Experience & Inbound Marketing en el IE Business School. González de La-Hoz es miembro del Comité Digital de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente DEC. Tiene más de 15 años como consultor de marketing en multinacionales de reconocido prestigio. Es, además, autor del libro *Excelencia comercial. Cómo aumentar la cartera de clientes* (2012, Wolters Kluwer), premio Mejores Ideas del año 2012 por Actualidad Económica.

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
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@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 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, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

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

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

Iván Pino
Socio y Director Senior 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
jartega@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

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

Rio 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
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.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com