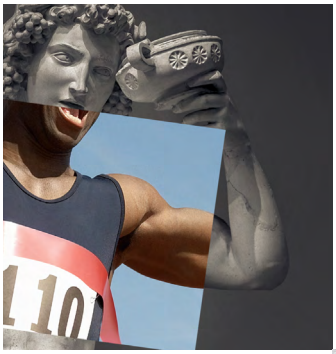
LLYC

NEW TIMES NEW RULES

10 DESAFÍOS PARA TIEMPOS IMPREDECIBLES

LLORENTE Y CUENCA



1 CÓMO APROVECHAR MOMENTOS COMPLEJOS PARA **MEJORAR MI POSICIÓN COMPETITIVA** P. 4

2 CÓMO **AJUSTAR MI ESTRATEGIA DE MARKETING** SIN PERDER IMPACTO P. 7

3 CÓMO AFRONTAR LA **HIPER-REGULACIÓN** P. 9

4 QUÉ TALENTO SE NECESITA Y CÓMO SE **FIDELIZA EN UN MOMENTO DE INCERTIDUMBRE** P. 11

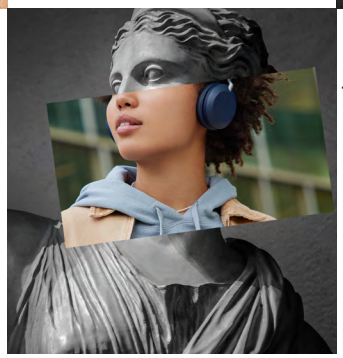
5 CÓMO DESARROLLAR A LOS LÍDERES PARA QUE HAGAN **EVOLUCIONAR A LA ORGANIZACIÓN** P. 13

6 CÓMO **PROTEGER EL NEGOCIO** EN SECTORES MUY EXPUESTOS P. 16

7 CÓMO NAVEGAR EN LA CONVERSACIÓN EN UNA **SOCIEDAD TAN POLARIZADA** P. 18

8 CÓMO **SEGUIR SIENDO RELEVANTES E INFLUYENTES** EN UN CONTEXTO COMPLEJO P. 21

9 CÓMO CONVERTIR LA TRANSFORMACIÓN EN **UN ACTIVO REPUTACIONAL** P. 23



10 CÓMO **SEGUIR CONECTADOS A UNOS CLIENTES** CON MENOS CAPACIDAD DE COMPRA P. 26

NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES
NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un contexto global impredecible. Cada vez más, las empresas se ven obligadas a navegar en escenarios inexplorados. Con un contexto macroeconómico no siempre prometedor y unas sociedades crecientemente polarizadas, exigentes y demandantes, vivimos entre varias tensiones que no siempre son complementarias:

A. La necesidad de obtener resultados medibles a corto plazo.

B. Los procesos de transformación necesarios para la sostenibilidad del negocio.

C. La presión reputacional de la sociedad en temas clave como el medioambiente, la diversidad o la contribución.

Todo ello requiere apoyarse en un talento que se ha vuelto más volátil y que no siempre está alineado con los esfuerzos que se realizan desde las empresas. Y estas, al mismo tiempo, se ven en la necesidad de seguir generando negocio y captando inversión en un contexto más competitivo.

En LLYC creemos que es necesario analizar en profundidad estos nuevos desafíos. Solo así podremos enfrentarlos con nuevos enfoques que dejen atrás el “siempre lo hemos hecho así” para reimaginar las soluciones que ofrecen la tecnología, la creatividad y un foco decidido en las personas. En este informe, desarrollado por una veintena de profesionales de LLYC de diferentes especialidades y geografías, nos centramos en los diez desafíos que consideramos clave afrontar para que, en estos tiempos, las compañías podamos seguir creciendo y generando valor.

1.

CÓMO APROVECHAR MOMENTOS COMPLEJOS PARA MEJORAR MI POSICIÓN COMPETITIVA

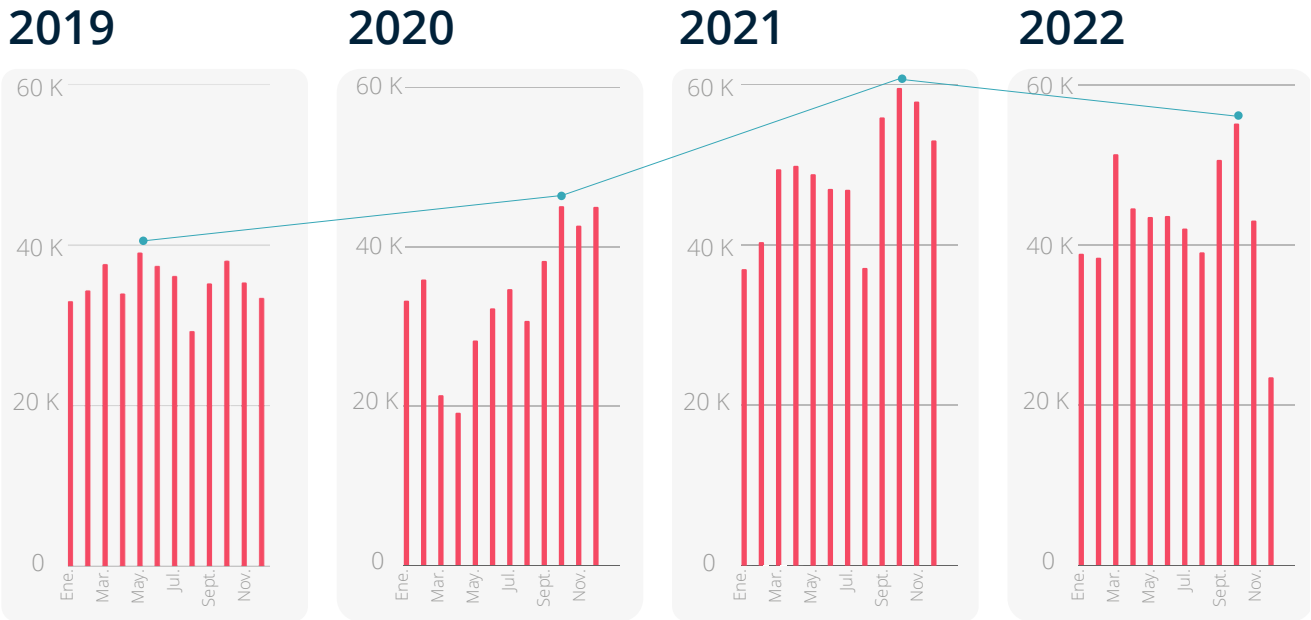
La conversación, la temática o la ideología con la que se asocie una marca puede cambiar radicalmente el sentimiento del público sobre ella. Y eso puede llevarnos rápidamente del éxito al fracaso. La imagen que proyectan las compañías es por tanto, uno de los principales desafíos de comunicación y de negocio. Además, está el reto de posicionarse en un mercado en constante evolución en el que aparecen nuevas tendencias de manera continua.

Durante los últimos meses, en la conversación pública se ha disparado la presencia de tres elementos clave para el posicionamiento de las empresas: la competitividad, la rentabilidad y la productividad.

Por lo que respecta a la primera cuestión, se ha producido un crecimiento de menciones del 63% en los medios de Iberoamérica frente a lo registrado antes de la pandemia, esto de acuerdo con datos del área de Deep Learning de LLYC. También crecen las menciones a la productividad, pero en menor medida, es decir, un 23%.

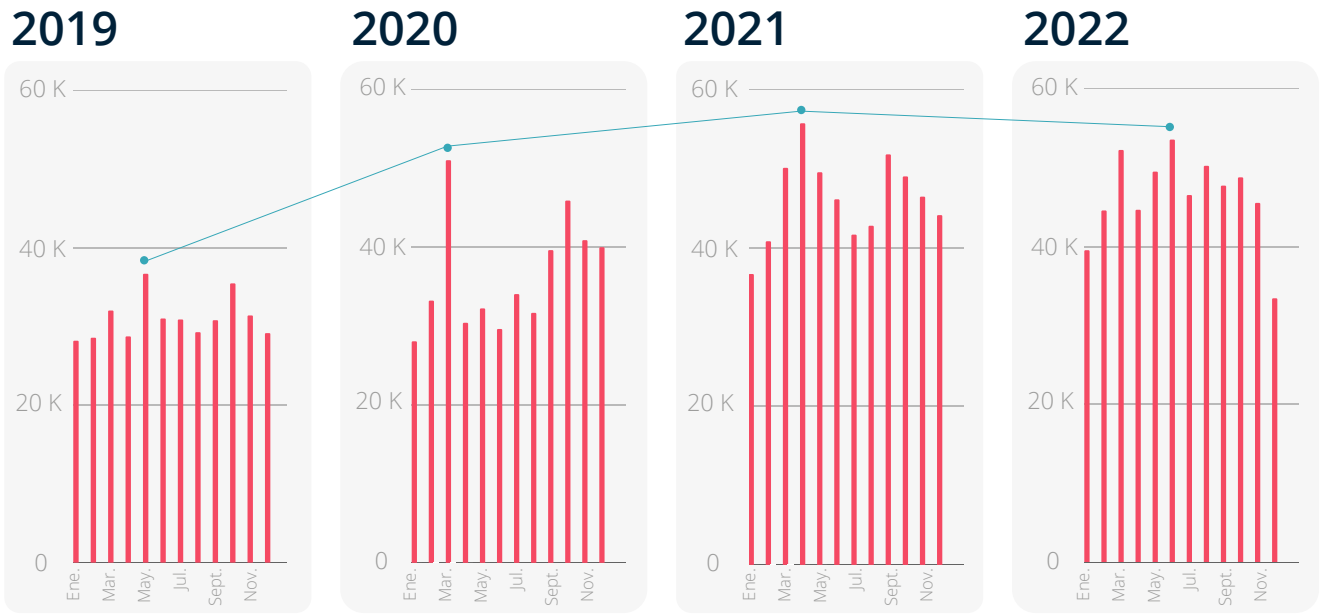
Y en el caso de la rentabilidad de las compañías, en los últimos 18 meses se ha disparado la conversación social en un 73% en Iberoamérica.

Menciones sobre **competitividad** en los medios en Iberoamérica



Las menciones a la competitividad de las empresas en los medios ha crecido un **63%** frente a las que se registraban antes de la pandemia. 2021 fue el año en que creció más enérgicamente, **44%**, mientras que en 2022 se produce la tendencia al alza, si bien de una manera más moderada (**14%**).

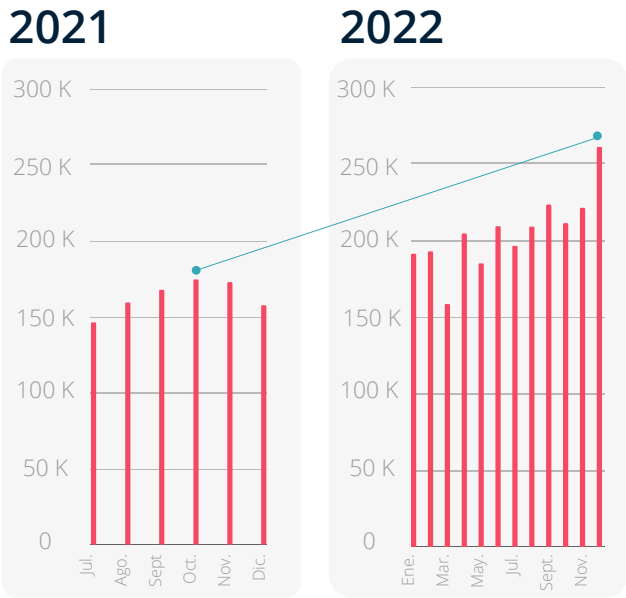
Menciones sobre **productividad** en los medios en Iberoamérica



La conversación social sobre rentabilidad se dispara en Iberoamérica en los últimos 18 meses (**+73%**).
Los países en los que se experimenta un mayor crecimiento son Argentina (**+110%**), México (**+102%**) y Colombia (**+78%**).

NEW TIMES NEW RULES

Rentabilidad en la conversación social en Iberoamérica



La conversación social sobre rentabilidad se dispara en Iberoamérica en los últimos 18 meses (**+73%**).
Los países en los que se experimenta un mayor crecimiento son Argentina (**+110%**), México (**+102%**) y Colombia (**+78%**).

Ser dueño de la propia imagen es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan las marcas. Por ello, es imprescindible encontrar estrategias que nos ayuden a conectar con las comunidades a las que nos queremos dirigir, escuchar lo que demandan nuestros usuarios y adelantarnos al mercado. En este contexto, es más importante que nunca el rol que la información y la inteligencia de negocio tienen en los procesos de toma de decisiones.

Actualmente, además, se da una importante falta de alineación entre lo que las empresas creen que es influyente para los consumidores y lo que realmente valoran los clientes en sus decisiones de compra, según los resultados del estudio **El impacto de la transformación digital en los negocios**, elaborado por LLYC en 2022. Debido a ello, es fundamental la adopción de soluciones de inteligencia avanzadas que permitan medir la conversación e impacto de las acciones de una determinada marca. Solo así las compañías pueden adaptar sus estrategias a las demandas del mercado e ir un paso por delante de sus competidores.

En un mercado en evolución continua, en el que cada día surgen nuevos retos que ponen en riesgo nuestro posicionamiento, debemos plantearnos cómo podemos aprovechar la situación y aprender de ella. Cómo podemos extraer las tendencias de un mercado en constante cambio y aprovecharlas a nuestro favor para salir reforzados y seguir haciendo crecer el negocio.

Las tecnologías a nuestra disposición y el análisis de los datos en el mercado nos dan las herramientas para predecir tendencias futuras, escuchar la conversación social que se está desarrollando y realizar un análisis de la polaridad en torno a temas relacionados con nuestra compañía, entre otras cuestiones. Sin embargo, no solo hay que saber escuchar y analizar; es necesario interpretar cuándo debemos actuar, cómo debemos hacerlo e incluso de la mano de qué interlocutores.

Ser capaces de predecir las tendencias que van a afectar a nuestra marca no siempre requiere que actuemos sobre ellas o alineemos nuestra imagen con ellas. Pero nos ayuda a estar preparados para futuras contingencias y a analizar si podemos reforzar nuestros mensajes o modificar nuestra hoja de ruta. Nos permite anticiparnos a posibles situaciones comprometidas y proteger nuestra cuenta de resultados.

El mercado, además, no solo demanda que se le escuche. También exige que las empresas participen del debate y conversación social. No basta con la actividad que realizamos, importa también cómo estamos impactando en la comunidad, a qué estamos contribuyendo, con qué nos estamos solidarizando. Contar con herramientas que nos ayuden a detectar las preocupaciones de nuestros públicos de interés y a extraer *insights* en torno a los que basar nuestras estrategias comerciales marcará la diferencia frente a nuestros competidores.

> **“El mercado no solo demanda que se le escuche, si no que las empresas participen del debate y conversación social.”**

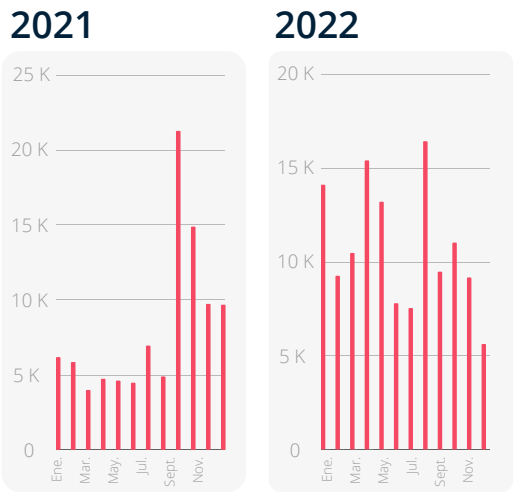
NEW TIMES NEW RULES

2.

CÓMO AJUSTAR MI ESTRATEGIA DE MARKETING SIN PERDER IMPACTO

Los escenarios inexplorados comprometen el crecimiento de las cuentas de resultados de las empresas. Y los CMOs, en particular, se enfrentan a situaciones ante las que es necesario optimizar más que nunca el presupuesto de marketing. Las áreas de Consumer Engagement y Deep Learning de LLYC analizaron la preocupación sobre el tema y entre los hallazgos encontraron qué desde septiembre de 2021, las menciones a la reducción de costes en los presupuestos de marketing han aumentado un 122%.

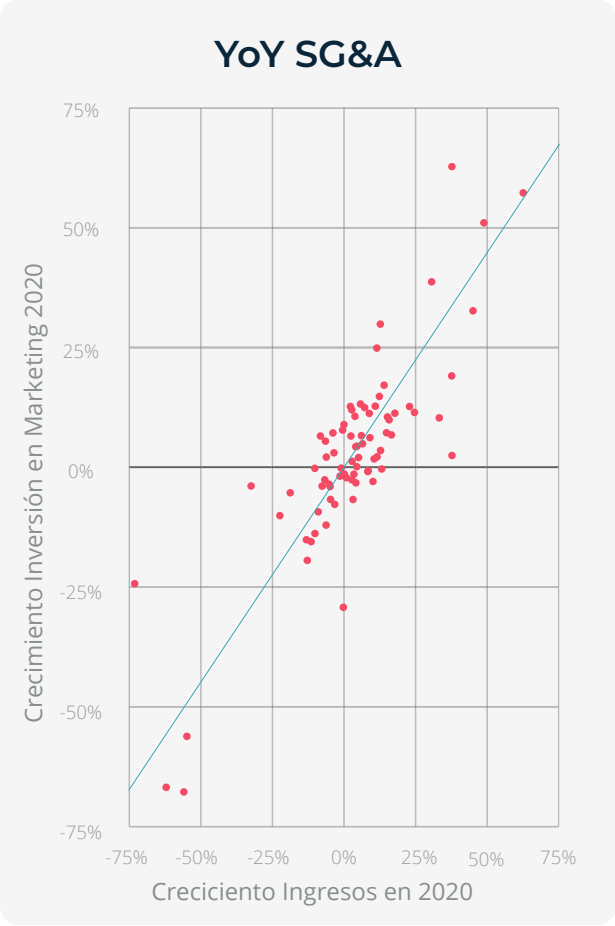
Volumen de conversaciones sobre reducción de costes de marketing en Iberoamérica



NEW TIMES NEW RULES

Durante la pandemia, el 64% de las empresas del IBEX 35, el 85% de los anunciantes en Latam y el 40% del S&P (Standard & Poor's 500 index) 500 redujeron su inversión en marketing una media del 16%, el 39,2% y el 12%, respectivamente. A la luz de estos datos, nos hemos preguntado: ¿es esta la estrategia más óptima para gestionar nuestros presupuestos de marketing en épocas de incertidumbre?

$R^2 = 0,7111$



Cada punto representa una empresa del S&P 500. La línea creciente de tendencia demuestra cómo a mayor inversión de marketing hay más probabilidad de incrementar los ingresos.

Cómo podemos observar en el gráfico anterior existe una fuerte correlación directa (0,711) entre la evolución de los ingresos y la inversión en SG&A (Selling, General and Administrative Expenses). Esto nos sugiere que, a mayor inversión en SG&A, conseguiremos un mayor retorno en ingresos en el corto plazo (dentro del mismo año fiscal). En 2020, el 84,4% de las empresas que incrementaron sus inversiones en SG&A del S&P 500, conseguían que sus ingresos crecieran. Esta cifra se reduce al 50% en el IBEX 35.

¿Obtienen las empresas que incrementan su inversión en marketing ventajas competitivas sostenibles en el tiempo? En el año 2021, el 97,7% de las empresas del S&P 500 y el 75% de las empresas del IBEX-35 que en 2020 incrementaron sus inversiones en marketing habían superado sus ingresos del 2019.

Con una mirada más de medio plazo, podemos observar que las empresas que apostaron por reforzar su presupuesto de marketing durante lo más profundo de la crisis del COVID-19 han conseguido salir más reforzadas de la misma. Esto se debe a que las empresas que incrementaron su inversión durante las crisis se beneficiaron de menores costes unitarios y de menor presión publicitaria, lo que les proporcionó una oportunidad para la diferenciación.

¿Cuáles son las claves del éxito para implementar una estrategia expansiva en marketing en tiempos de incertidumbre y crisis?

1. **Desarrollar modelos de medición** del impacto de nuestras inversiones que nos ayuden a balancear el impacto en el corto y en el medio plazo.

   Para garantizar que dispone de presupuesto y llevar a cabo las inversiones necesarias para la diferenciación y el posicionamiento a largo plazo, el CMO deberá mostrar que sus inversiones en marketing arrojan resultados en el corto plazo.

2. **Apostar por herramientas de inteligencia** robustas es clave para entender qué impacta realmente en las decisiones de compra de los consumidores y qué áreas deben potenciarse o mejorar.

   El margen de error de nuestras decisiones se reduce. Por ello, debemos conocer las palancas que tienen la probabilidad de generar los mayores impactos en el corto plazo, así cómo aquellas que necesitamos cultivar para el medio plazo.

3. **Implementar tecnología** que nos permita activar los *insights* de los consumidores de forma personalizada y automatizada. De nada nos sirve conocer las necesidades de nuestros clientes si no podemos activarlas.

NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES NEW TIMES
NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES NEW RULES

3.

CÓMO AFRONTAR LA HIPERREGULACIÓN

En los últimos 20 años, la Unión Europea ha aprobado una media de 18 normas jurídicas al día, 280 normas al mes, más de 3.000 al año. En Colombia se calcula un promedio de 10,6 normas por día; en las últimas dos décadas, se han aprobado más de 77.000 iniciativas regulatorias.

Ni siquiera Estados Unidos se libra del fenómeno. Si en la era de Jimmy Carter se llegó al máximo de 70.000 páginas del registro de regulaciones federales, la Administración Obama superó las 97.000. Con la batería de medidas post-COVID, es de esperar que Biden supere con creces las seis cifras. Los presidentes republicanos no consiguieron reducir significativamente estas cifras.

¿Es la abundancia de producción legislativa un problema en sí mismo? Lo es. No se cuestiona la legitimidad del regulador para producirla, y más ante los escenarios de incertidumbre y transformación que afrontamos. Pero deberíamos reflexionar sobre las consecuencias que tiene hacerlo en esa cantidad y de manera tan acelerada.

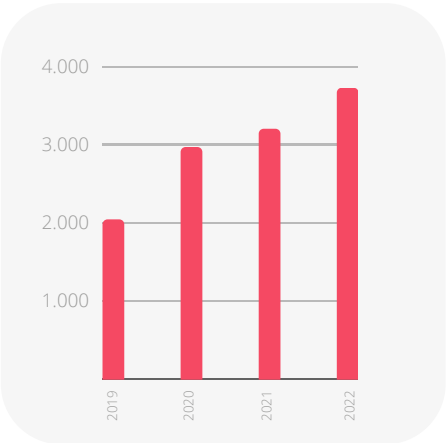
En España, los establecimientos comerciales tuvieron que aplicar 7,5 normas nuevas cada día durante 2021,

hasta un total de 2.743. ¿Es viable para una única empresa adaptar sus operaciones a todas esas nuevas normas? ¿A qué coste? ¿Cómo impacta eso en la inversión, la competitividad y la creación de empleo?

La Oficina Central de Planificación de los Países Bajos hizo un estudio sobre las cargas que suponía el cumplimiento administrativo de la regulación en Europa y estimó que una rebaja del 25% de las mismas podría repercutir en un incremento del 1,6% del PIB de la Unión Europea.

En una encuesta reciente, los CEOs de América Latina señalan la sobrerregulación como la segunda mayor amenaza para el crecimiento de las empresas, solo por detrás del populismo. Lo que se evidencia según estudio del área de Deep Learning de LLYC, en las búsquedas de Google, donde aumentó el interés por temas regulatorios en un 84%.

Interés en búsquedas sobre regulación según Google Trends



El interés por las búsquedas del término "regulación" en Iberoamérica crece el **82%** en el periodo 2019 - 2022.

La hiperregulación es un fenómeno que tiene múltiples causas. Esta situación se presenta a nivel global y presenta pocas diferencias según las latitudes y las sensibilidades ideológicas. Los gobiernos están tratando de dar respuesta a los profundos cambios resultado de la aplicación de nuevas tecnologías. De la noche a la mañana se crean nuevos mercados que necesitan un marco normativo para operar. Pero en ocasiones, por motivos electoralistas, oportunistas, o incluso con la mejor de las intenciones pero con escaso conocimiento, se actúa con una celeridad injustificada y perjudicial.

La principal consecuencia de esta hiperregulación es que tendemos hacia un cuerpo legislativo poco claro, que obliga a las empresas a un esfuerzo que desincentiva la inversión y seguir creando empleos. No es ninguna exageración. A nivel global, el sector empresarial ha encontrado su principal barrera en las normas que deberían resultar en incentivos.

Toda regulación debe encontrar un equilibrio entre las ventajas que ofrece y las restricciones que impone. Para ello, necesitamos tiempo para elaborar buenas normas, análisis, informes de impacto y fomentar aún más la participación ciudadana en la elaboración de las leyes. Y a las empresas no les queda otra que dar un paso al frente en el diálogo público-privado y reclamar la atención de gobiernos y parlamentos para ser más escuchadas y tenidas en cuenta en la elaboración de los textos legislativos. Nos guste o no, esto significa no levantar la mano sólo cuando una norma u otra nos genera un problema, sino tener un papel más proactivo y colaborador con los actores públicos cuando nos reclaman para otras situaciones.

La calidad democrática y el estado del bienestar no se mide por la cantidad de leyes aprobadas, sino por construir una regulación inteligente e inclusiva en la que la empresa tiene un papel central.

> **"A nivel global, el sector empresarial ha encontrado su principal barrera en las normas que deberían resultar en incentivos."**

NEW TIMES NEW RULES

4.

QUÉ TALENTO SE NECESITA Y CÓMO SE FIDELIZA EN UN MOMENTO DE INCERTIDUMBRE

Nos encontramos en un nuevo contexto en la relación talento-empresa. Está marcado por fenómenos globales como la gran renuncia, que ha elevado los índices de rotación en las compañías por encima del 20%, según Gartner, o la renuncia silenciosa, que ha reformulado el significado del compromiso dentro de las organizaciones, con índices que no superan el 20%, de acuerdo con Gallup. Según algunos estudios, el coste de sustituir a una persona es de hasta un año su salario, en el caso de los mandos intermedios.

A esto se suma el impulso a la digitalización que supuso la pandemia, que puso en el centro del debate conceptos como el de flexibilidad. Por su parte, la salud mental, la conciliación, la ética o la sostenibilidad se cuelan en las prioridades de unos profesionales que, definitivamente, han cambiado. Ante el trabajo se comportan cada vez más de la misma manera en que lo hacen como consumidores, clientes o ciudadanos. Somos más exigentes y estamos más inquietos.

En este contexto, las compañías intentan combinar la necesidad de adaptarse a un nuevo talento con las exigencias de un entorno cada vez más incierto que les obliga a adaptarse con flexibilidad y a intentar anticipar los cambios que vienen. En la mayoría de los casos, esto requiere un profundo proceso de transformación.

Pero hoy, la transformación de las organizaciones es más que nunca una transformación eminentemente humana. Y esto ha colocado los retos del talento en el centro de las decisiones de negocio. Se trata de retos que están desafiando incluso los modelos de negocio tradicionales, porque los problemas de captación y conexión con las personas están comprometiendo la sostenibilidad de las compañías en el medio plazo.

¿Cómo atraer y captar a los perfiles que necesito? ¿Cómo mejorar el compromiso del equipo para enfrentar los desafíos de mi organización? ¿Cómo frenar la rotación que no para de crecer y que está afectando directamente

a mi balance económico? ¿Cómo impulsar la nueva forma de trabajar necesaria para los tiempos que vienen? Muchas de estas cuestiones han traspasado las fronteras de los departamentos de RR. HH., que se ven orientados a reformular y adaptar la forma en la que enfrentan estos desafíos.

Según el área de Deep Learning de LLYC, durante el periodo 2019-2022, las menciones a retos como la "retención del talento" y la "captación de talento" crecieron en la conversación social el 35% y 71%, respectivamente.

Volumen de conversación sobre la retención del talento en Iberoamérica

La conversación social sobre la retención del talento muestra una tendencia creciente en 2022 y es un **35%** superior que antes de la pandemia

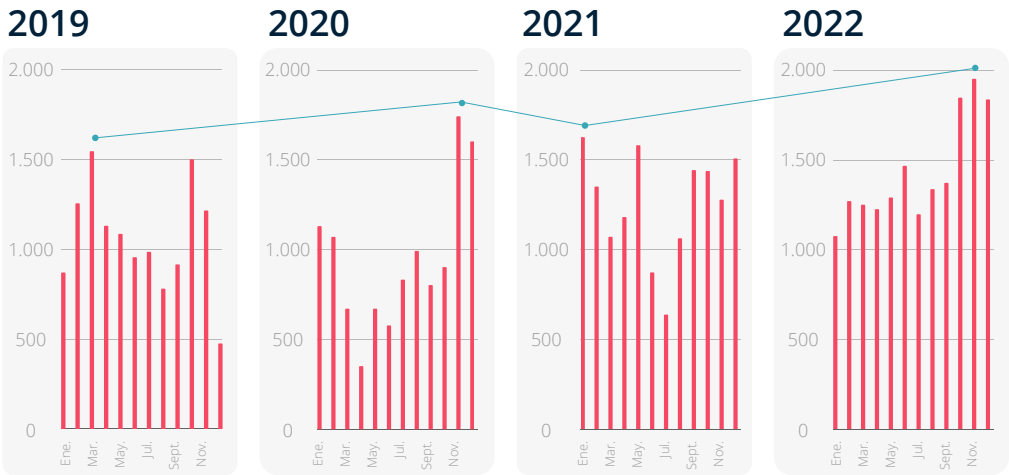
Vivimos un cambio de paradigma en el que ya no son las empresas las que eligen a las personas, sino las personas las que eligen a la empresa. Lo hacen cuando nos escogen como lugar para trabajar, pero también todos los días que se levantan y se comprometen con su trabajo diario.

Son, por tanto, tiempos de innovación, de reformular lo que hacemos e incorporar a los equipos de RR. HH. nuevas capacidades, similares a las del marketing, para poder abordar los desafíos que nos depara el futuro:

- Transformando la visión *corporate centric* en una visión *people centric* que permita comprender mejor a nuestro talento, cuáles son sus necesidades y sus preocupaciones.
- Conectando ese entendimiento profundo con nuestras particularidades como organización para crear un relato diferenciador. Crear una marca propia como lugar para trabajar con la misma solidez que llevamos años construyendo nuestra marca producto.
- Redefiniendo a partir de aquí una nueva relación con nuestros potenciales candidatos y profesionales.

Volumen de conversación sobre la captación de talento en Iberoamérica

El volumen de conversación sobre la captación de talento en las redes sociales mantiene una tendencia creciente en el período 2019-2022 en Iberoamérica, creciendo un **71%** en total.



NEW TIMES NEW RULES

5.

CÓMO DESARROLLAR A LOS LÍDERES PARA QUE HAGAN EVOLUCIONAR A LA ORGANIZACIÓN

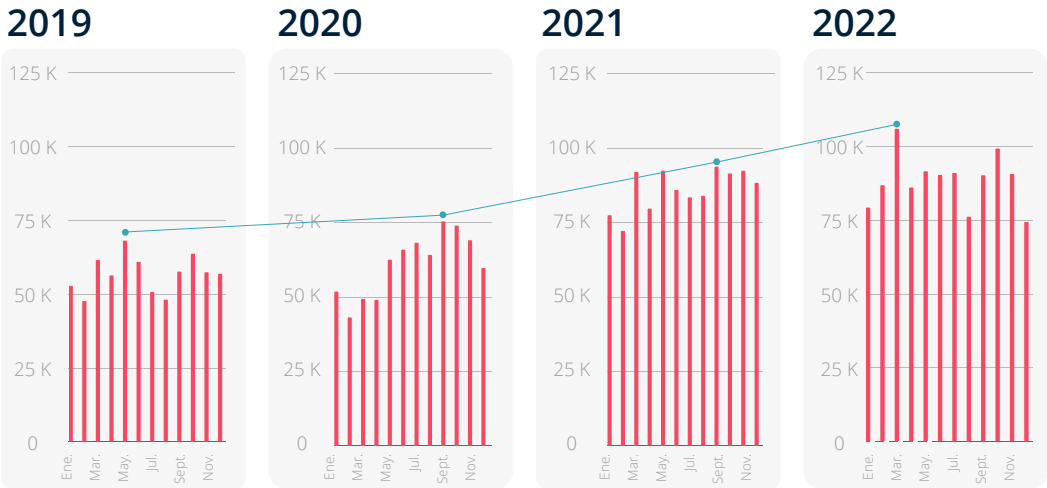
Que una organización sea capaz de aprovechar las mejores oportunidades y que su visión estratégica se traduzca en crecimiento y buenos resultados no es fruto del azar.

La maquinaria que hay tras la evolución de una empresa es tan multifactorial y compleja que solo funciona si está capitaneada por los mejores líderes. La RAE los define como las "personas que dirigen o conducen". Pero en los próximos cinco años están llamadas a hacer mucho más.

Existe innumerable literatura sobre los atributos indispensables de un líder. Y hay, además, un creciente interés por el tema. Sólo en los medios de comunicación, en 2022 el protagonismo del tema del liderazgo creció un 56% en comparación con 2019. Se consolida lo que venía siendo una tendencia: los nuevos modelos de liderazgo basados en la escucha, que comunican con alma y que empoderan a los equipos son los únicos aptos para afrontar las necesidades más exigentes del futuro.

Volumen de menciones de liderazgo en medios de comunicación

El protagonismo del liderazgo también crece en los medios de comunicación: en 2022 es un **56%** superior al que mostró en 2019.



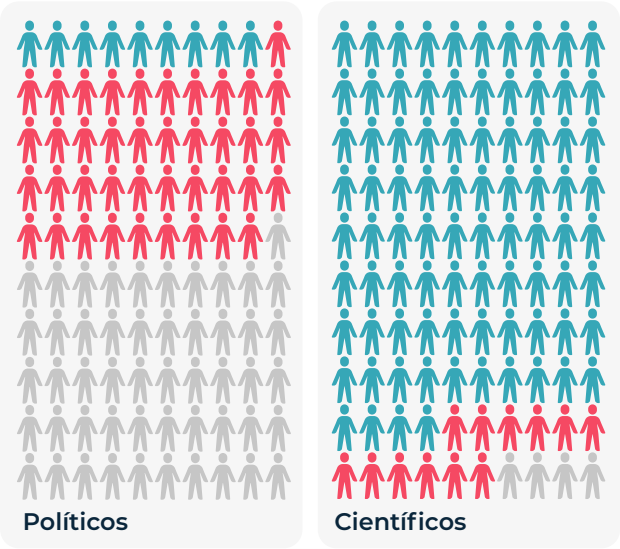
NEW TIMES RULES

Apostar por los cinco sentidos ya no es suficiente. La **escucha activa**, dentro y fuera de la organización, es una herramienta clave para hacer un claro **diagnóstico de los modelos de liderazgo**. Esto implica, en particular, conocer las conversaciones que se dan en las redes sociales y analizar los datos que aportan encuestas o estudios; utilizar nuevas técnicas de analítica avanzada de procesamiento de datos que nos permiten pulsar la opinión y traducir lo que a simple vista no se percibe.

La actualidad crea continuamente oportunidades para la emergencia de nuevos liderazgos. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio elaborado por LLYC durante la primera oleada de la pandemia en España, la comunidad científica emergió como un gran líder de opinión, con altos niveles de credibilidad (84%) frente a los liderazgos políticos.

Percepción **políticos vs científicos**

● Favorable ● Crítico ● Neutral

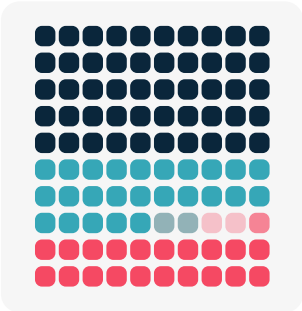


Esta escucha conecta también con otro de los retos del líder: generar una **cultura corporativa de humanización del trabajo** en la que todos se sientan partícipes y responsables de un proyecto común. Los proyectos de transformación cultural de las organizaciones y sus líderes necesitan una visión elevada que ayude a generar confianza y el compromiso de sus profesionales. Primar el capital humano, motivar a las personas y comprometerse con ellas es una apuesta segura para un liderazgo humano que se quiere rodear de los mejores. Si cuidas de tu equipo, tu equipo cuidará del negocio. En este sentido, la apuesta por la diversidad también es clave para el desarrollo de estos nuevos modelos de liderazgo. Según el estudio de LLYC "**Mujeres líderes en el umbral de la visibilidad**", las mujeres sólo protagonizan 1 de cada 4 mensajes cuando hablamos de liderazgo, y la cifra baja a menos del 1% en el ámbito empresarial.

Participación en la conversación **por género y ocupación**

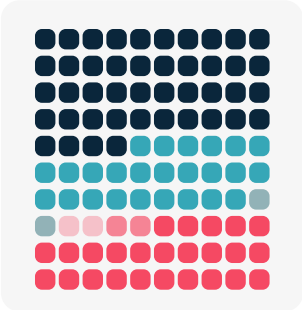
Total países analizados

- 50% Hombres en política
- 25% Hombres en empresa
- 2% Hombres en periodismo
- 2% Mujeres en política
- 1% Mujeres en empresa
- 20% Mujeres en periodismo



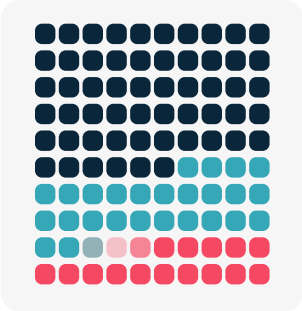
Total Iberoamérica

- 44% Hombres en política
- 25% Hombres en empresa
- 2% Hombres en periodismo
- 2% Mujeres en política
- 2% Mujeres en empresa
- 25% Mujeres en periodismo



Total EEUU

- 56% Hombres en política
- 25% Hombres en empresa
- 1% Hombres en periodismo
- 1% Mujeres en política
- 1% Mujeres en empresa
- 16% Mujeres en periodismo



Tal y como prueba el estudio, la mujer no es considerada un referente cuando hablamos de liderazgo, especialmente en el ámbito empresarial.

NEW TIMES NEW RULES

Es necesario un liderazgo que se dote de un conjunto de habilidades y atributos como la autenticidad, la ejemplaridad, la agilidad y la transparencia, entre otras y que genere una conexión verdadera con los equipos. No hacerlo tiene consecuencias nefastas: según un estudio de **O.C. Tanner**, **1 de cada 3 empleados no se siente "en sintonía" con su empresa**, lo que aumenta en un 399% la probabilidad de que estén buscando activamente otro empleo y en un 340% que renuncien en un año. Hacer oídos sordos no parece una opción.

Otro de los desafíos del líder consiste en inspirar y generar un impacto real en el entorno, Para enfrentarlo, debe posicionarse por medio de una narrativa cosida a medida desde una perspectiva mediática, digital e institucional. Los **proyectos de *social leadership* para el equipo ejecutivo** ayudarán en este impacto en el que la comunicación será el vehículo central. Es el nuevo liderazgo social y activista que inspira y promueve causas que hoy preocupan a la sociedad.

En este nuevo tiempo la **formación *executive*** va a ser clave, porque estamos convencidos de que siempre hay mucho más por adquirir con el fin de llevar más allá lo que ya se ha construido. Se trata de una formación personalizada e integral que huya de metodologías confusas y que apueste por impulsar a estos líderes al siguiente nivel.

Si estuviéramos ante el "proceso de selección" para identificar a los mejores líderes de 2023, primaríamos al líder auténtico y creíble que escucha, analiza, comunica y aprende de manera constante. Nuestro reto es impulsar y guiar a medida a ese líder.

> **"Los proyectos de transformación cultural de las organizaciones y sus líderes necesitan una visión elevada que ayude a generar confianza y el compromiso de sus profesionales. Primar el capital humano, motivar a las personas y comprometerse con ellas es una apuesta segura para un liderazgo humano que se quiere rodear de los mejores."**

NEW TIMES NEW RULES

6.

CÓMO PROTEGER EL NEGOCIO EN SECTORES MUY EXPUESTOS

En la literatura sobre la gestión de riesgos es común utilizar la expresión "cisnes negros" para referirse a los eventos de carácter impredecible que tienen efectos catastróficos. Se trata de esas grandes crisis que casi todos somos capaces de explicar cuando ya han sucedido, interpretando señales inequívocas del pasado que, en aquel momento, no merecieron nuestra atención de forma suficiente. Y que no espolearon en ningún sentido nuestra voluntad de actuar.

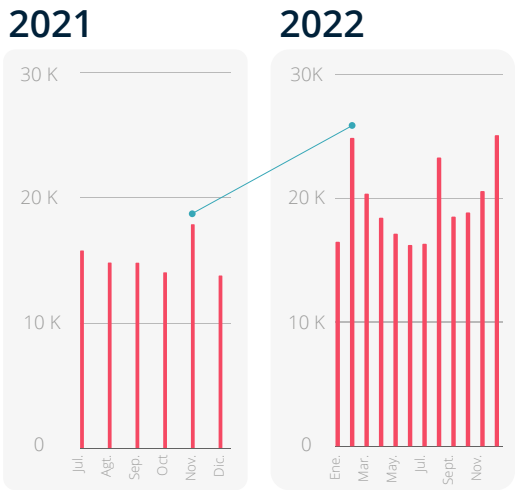
El autor de este concepto, Nassim Taleb, afirma que es imposible adivinar sucesos a partir de los datos disponibles, porque no responden a ninguna secuencia histórica, ni a una cadena predecible de causas y consecuencias. Y seguramente tiene razón. Pero quizás no sea cuestión de anticipar impactos probables, sino de imaginar escenarios plausibles. En sus dos acepciones: por ser merecedores de atención, por un lado, y de reconocimiento, por el otro.

Lo que resulta paradójico es que lo "impredecible" y lo "improbable" se vuelven lugares comunes y son, al mismo tiempo, contradictorios. Al realizar un análisis de la conversación social nos damos cuenta de que, en los últimos 18 meses, el término " impredecible" crece un 47%. Mientras que el volumen de escenarios que se consideran improbables decrece de manera consistente: el protagonismo del término "improbable" se ha reducido en un 29% en dicho período.

Protagonismo del término "impredecible" en la conversación social Iberoamericana

Julio de 2021
15.774

Diciembre de 2022
25.077



El protagonismo del término "impredecible" en la conversación social iberoamericana muestra una clara aceleración en los últimos 18 meses, creciendo un **47%**.

España es el país en el que crece con más fuerza, con un **68%**.

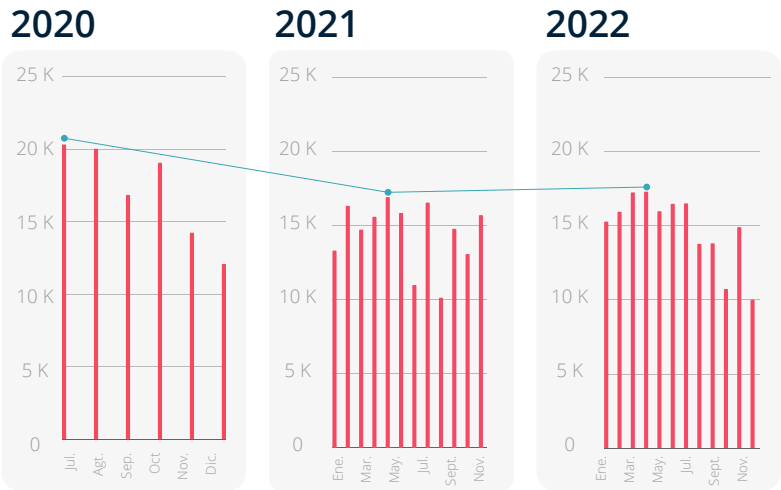
Protagonismo del término "improbable" en la conversación social en Iberoamérica

Julio de 2020
20.319

Diciembre de 2022
9.970

Desde el segundo semestre de 2020, el volumen de escenarios que se consideran improbables en la conversación social Iberoamericana decrece de manera consistente: el protagonismo del término "improbable" se ha reducido en un **29%** en dicho período.

> **"Nos hemos entrenado para adaptar nuestras vidas colectivas e individuales a cambios drásticos en nuestro entorno y para asumir posibilidades inéditas."**



Si algo hemos aprendido en los últimos años es a aceptar la verosimilitud de situaciones tan improbables como una pandemia mundial con efectos en la cadena global de suministros o una guerra de invasión en Europa seguida de una crisis energética de alcance planetario. Nos hemos entrenado para adaptar nuestras vidas colectivas e individuales a cambios drásticos en nuestro entorno y para asumir posibilidades inéditas. Lo mismo han hecho las empresas y sus marcas en todos los sectores de la actividad.

La pregunta que podríamos hacernos es si es posible convertir esos aprendizajes en activos para el desarrollo del negocio. ¿Qué lograríamos imaginando escenarios de crisis plausibles con la antelación suficiente y la determinación necesaria? Por ejemplo, escenarios en los que determinados riesgos de reputación pongan a prueba los pilares de una marca o su modelo de negocio. Y para los que podamos diseñar estrategias que maximicen el apoyo a la empresa de sus clientes, empleados, proveedores, autoridades y demás grupos de interés clave.

En el actual contexto de *permacrisis* ("un período prolongado de inestabilidad e inseguridad, especialmente el resultante de una serie de acontecimientos catastróficos", según el diccionario Collins), el desafío no consiste en anticipar eventos de riesgo pensando sólo en cómo mitigar los impactos negativos a corto plazo, sino en cómo revertirlos en positivos a medio plazo, actuando con la mayor previsión posible. De lo contrario, no contribuiremos a conformar empresas o marcas antifrágiles, ni tampoco sostenibles.

Entendemos por riesgo reputacional cualquier evento que, en un determinado contexto, puede someter a evaluación pública el comportamiento de una marca, suscitando entre sus grupos de interés posibles actitudes y conductas de rechazo, indiferencia o apoyo. Pensemos en tendencias como las del activismo identitario o climático, o en hechos como las nuevas amenazas tecnológicas a la seguridad, que pueden poner a prueba la conducta de cualquier empresa y materializarse en escenarios de crisis, en los que los clientes, los empleados y los accionistas reaccionen en contra de la marca.

Imaginar escenarios de crisis plausibles es una forma de diseñar narrativas que podemos convertir en realidades. Imaginar historias (con sus escenas, personajes, dificultades y enseñanzas) nos permite vislumbrar las acciones a través de las cuales una marca o una empresa pueden, en las situaciones más críticas posibles, hacer una contribución positiva y obtener el favor de los demás. El desafío es "Imaginar para hacer".

NEW TIMES NEW RULES

7.

CÓMO NAVEGAR EN LA CONVERSACIÓN EN UNA SOCIEDAD TAN POLARIZADA

La polarización es una realidad social en la que participan diversos grupos humanos que entran en una dinámica de acusaciones con potencial de generar graves conflictos. Mayoritariamente se origina en una situación anterior catalogada como no resuelta.

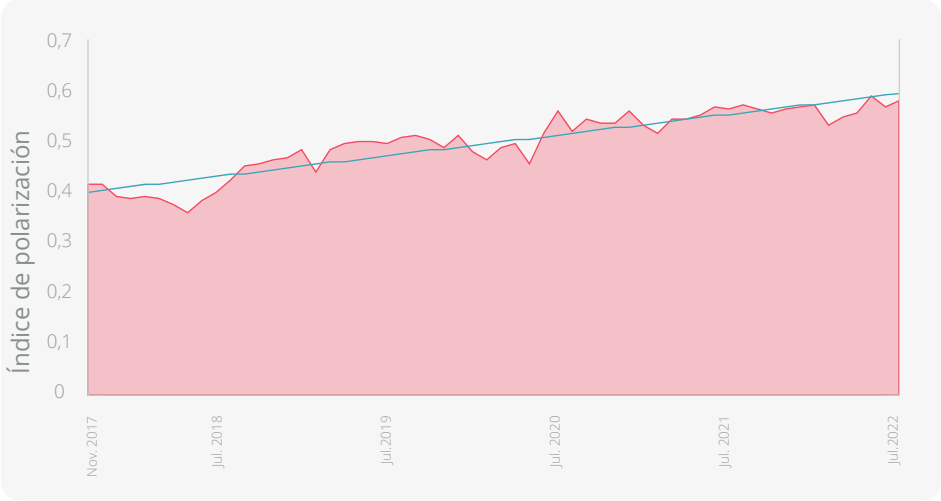
Cuando este fenómeno tiene una naturaleza económica, el grupo que goza de mayores beneficios, o que se percibe como tal, transmite sus valores a través de las instituciones, los medios o las organizaciones para reforzar su autoridad ante sectores de la población menos favorecidos.

Se considera que la polarización es una forma peculiar de crear desigualdad, pues crecen los extremos haciendo desaparecer casi por completo los niveles intermedios, trayendo múltiples riesgos para la sociedad y los negocios como inestabilidad, mayor desigualdad económica y erosión de la confianza.

“La polarización es una forma peculiar de crear desigualdad, pues crecen los extremos haciendo desaparecer casi por completo los niveles intermedios, trayendo múltiples riesgos para la sociedad y los negocios como inestabilidad, mayor desigualdad económica y erosión de la confianza.”

Evolución de **la polarización** en Iberoamérica

El nivel de polarización de la conversación en Iberoamérica ha crecido un **39%** en los últimos 5 años.
Hoy, 1 de cada 4 personas está expuesta a la polarización extrema. De mantenerse la tendencia en 2040 esta cifra ascenderá a 2 de cada 4.



> **“La polarización se ha convertido, en sí misma, en una droga que consumimos cada día sin saberlo y que nos puede provocar depresión, irritabilidad, dependencia, distanciamiento social, crispación generalizada y un aumento de los discursos del odio. En un mundo en el que los mensajes incendiarios se han apoderado de la conversación, la polarización impide encontrar consensos y puntos de encuentro entre las personas.”**

Podemos observar las múltiples expresiones de la polarización en prácticamente todos los ámbitos de la vida social. Pero es en la conversación pública donde se encuentra el terreno más fértil para su desarrollo y su evolución.

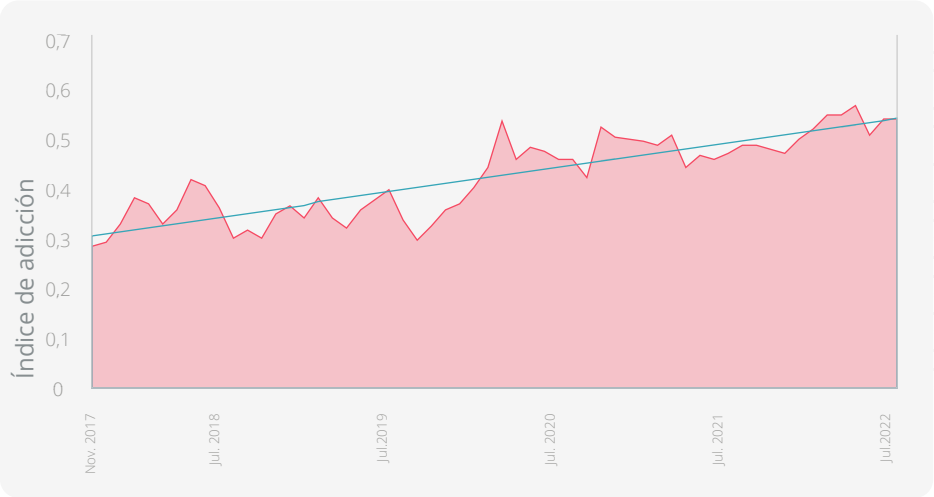
Existe evidencia de que nuestro cerebro está “programado” para la polarización. Ciertas teorías señalan que, cuando un individuo define sus posiciones políticas, el cerebro se centra en aferrarse a ellas; otras afirman que, cuando algunas personas son propensas a mostrar tolerancia o apertura, luego “se dan permiso” para sostener visiones cerradas o intolerantes.

A ello hay que sumar que el debate social es tan amplio que resulta prácticamente inabarcable. Cualquier cuestión, por menor que sea, puede elevarse a la categoría de objeto de discusión: basta con que dos lo quieran.

Según el estudio **The Hidden Drug**, elaborado por LLYC en 2022, la polarización, al igual que otras drogas, tiene efectos en el individuo y en la sociedad. Se ha convertido, en sí misma, en una droga que consumimos cada día sin saberlo y que nos puede provocar depresión, irritabilidad, dependencia, distanciamiento social, crispación generalizada y un aumento de los discursos del odio. En un mundo en el que los mensajes incendiarios se han apoderado de la conversación, la polarización impide encontrar consensos y puntos de encuentro entre las personas.

Adicción a **la conversación social** en Iberoamérica

La adicción a la polarización crece un **11%** al declararse la pandemia.
Brasil es el país de Iberoamérica con mayor nivel de polarización.



Por eso tenemos la responsabilidad de crear espacios de conciliación, relajamiento y pausas para encontrar un camino de salida a esta situación.

Para lograrlo es necesario explorar, aprovechar y potenciar herramientas tecnológicas que nos permitan entender no solamente las posturas, sino también el contexto que está generando cierto tipo de conversación. Estos *insights* permitirán diseñar una comunicación anticipada que, de manera proactiva, alinee los objetivos de comunicación de las organizaciones con las expectativas de sus *stakeholders* y profundice de antemano en sus intereses.

Además, este análisis permitirá conocer de manera más completa las motivaciones y el desempeño de quienes tienen una postura contraria a los intereses de la organización. Eso permitirá entender sus posibles estrategias y anticipar el despliegue de mejores narrativas y acciones de reputación.

Analizar esta gran cantidad de información con la ayuda de procesos innovadores y de soluciones tecnológicas creadas especialmente para entender los mecanismos de la comunicación no solo dará a las organizaciones una ventaja competitiva en una sociedad cada vez más polarizada, sino que incluso puede dotarla de mayor capital de legitimidad para fortalecer su ciudadanía corporativa.

> **“Es necesario explorar, aprovechar y potenciar herramientas tecnológicas que nos permitan entender no solamente las posturas, sino también el contexto que está generando cierto tipo de conversación.”**

8.

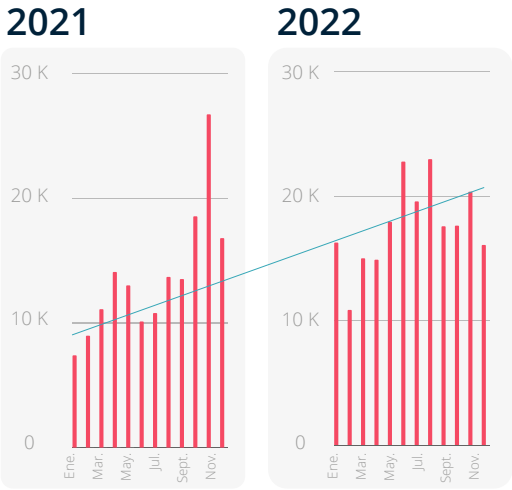
CÓMO SEGUIR SIENDO RELEVANTES E INFLUYENTES EN UN CONTEXTO COMPLEJO

La incertidumbre, la volatilidad y el escepticismo son ingredientes ineludibles de la gestión empresarial y del camino hacia la relevancia y la influencia. A ello se suma una sociedad cada vez más exigente y, aunque, según el **Estudio sobre confianza en la sociedad española (BBVA)** más de la mitad de los españoles (el 64%) confían lo suficiente en las empresas españolas, un 36% siguen desconfiando.

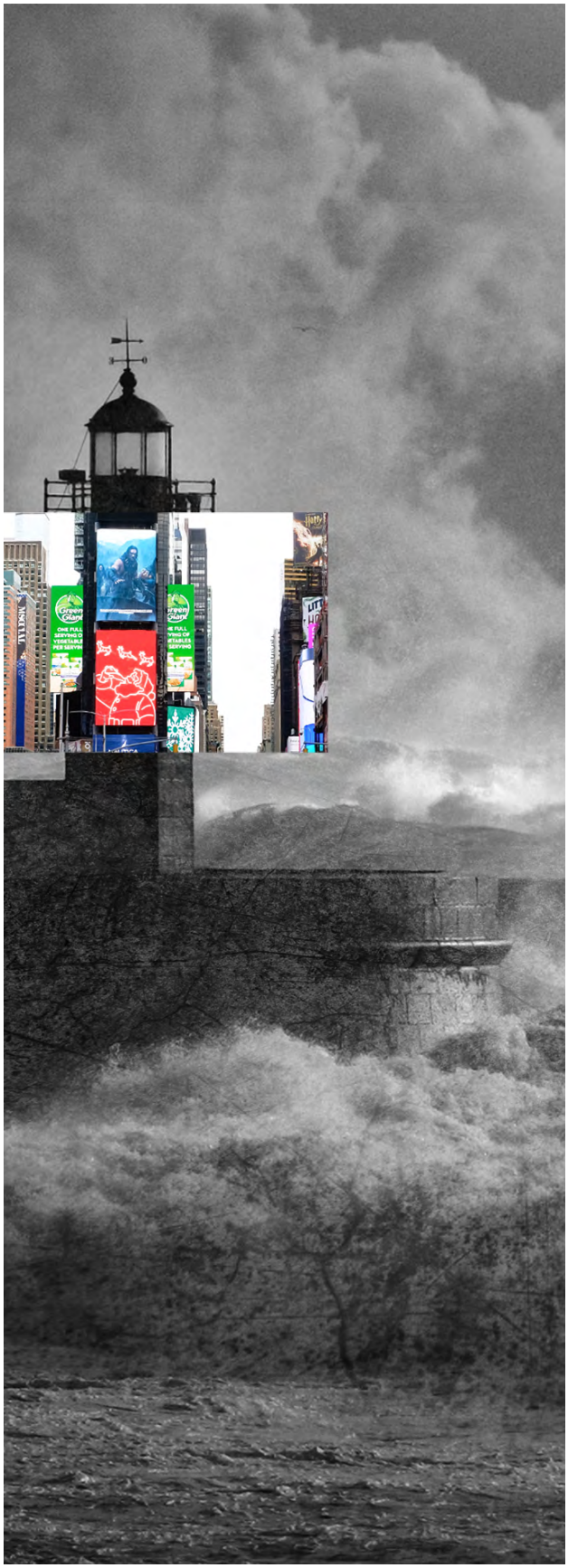
El compromiso que se les exige a esas empresas va más allá de una gestión sostenible del negocio. Se les requiere una contribución que trascienda su propia actividad. Según **Orchestrating experiences**, de KPMG Internacional, "casi dos tercios de los consumidores estarían dispuestos a pagar más a marcas con criterios de responsabilidad social y medioambiental".

El volumen de la conversación sobre sostenibilidad y responsabilidad social sigue aumentando. En 2022, el término "sostenibilidad medioambiental" creció un 29% respecto al año anterior. Al mismo tiempo, la conversación acerca de la "responsabilidad social" ha crecido el 22% en los últimos cuatro años.

Volumen de la conversación sobre sostenibilidad medioambiental de las empresas

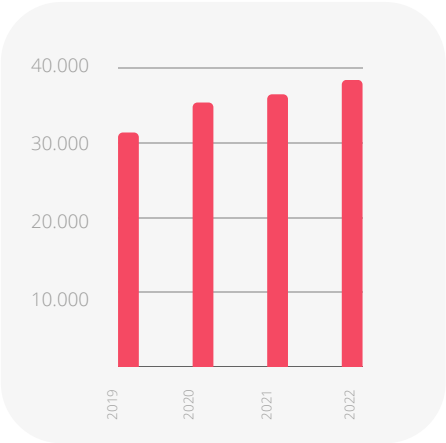


La conversación sobre la sostenibilidad medioambiental de las empresas mantiene una tendencia creciente a lo largo de los últimos 24 meses. En 2022 creció un **29%** respecto al año anterior.



NEW TIMES NEW RULES

Volumen de la conversación sobre la responsabilidad social en las empresas



La conversación social sobre la responsabilidad social en las empresas en Hispanoamérica ha crecido un **22%** en los últimos 4 años.

Para ser relevantes, y serlo de una forma que atraiga y convenza, debemos encontrar un océano azul. Un territorio desde el que poder establecer relaciones con las personas y en el que no estemos compitiendo con innumerables marcas. Pero, ¿cómo identificarlo? Escuchando a quienes queremos atraer. Hoy es clave dejar atrás la intuición y apostar por los datos como campo de exploración para saber qué territorios interesan a las personas y qué les preocupa de estos para definir nuestro papel en ellos.

¿Y para influir? Las mismas personas en las que queremos influir son, a su vez, influyentes. Y lo son porque, para ellas, al igual que para las empresas, la comunicación se ha desintermediado. Los individuos no necesitamos nada más que acceso a internet para poder compartir nuestra opinión. Que, además, acostumbra a tener más credibilidad que la de una marca. ¿Cómo sacar provecho de eso? De nuevo: desde los datos. Identificando a esas personas o esos grupos de interés para lograr que se conviertan en amplificadores de una conversación que provocamos como marca. Eso hará que nuestro mensaje no solo se vuelva relevante, sino también influyente.

Una vez identificados los territorios y los contenidos relevantes, la forma de conseguir la relevancia y la influencia ansiadas es tener la capacidad de valorar los riesgos. Pero también es imprescindible asumirlos de manera decidida. Una estrategia de posicionamiento valiente y que logre involucrar a tus públicos de interés en temas de impacto social será clave para construir la diferenciación y ganar legitimidad a medio y largo plazo.

No obstante, no se debe perder nunca la capacidad de escuchar y de dialogar por medio de las distintas herramientas que nos ofrecen la comunicación, el marketing y los asuntos públicos. Pasar del mensaje unidireccional al diálogo, del egocentrismo a la empatía, de la pasividad a la involucración.

Por último, no podemos hacerlo solos. Esta "empresa social" no lo es solamente desde el punto de vista de la contribución, sino también en la medida en que es un animal relacional que necesita rodearse de aliados, partners y altavoces que contribuyan tanto a construir como a proteger la reputación desde otras voces y miradas.

En definitiva: si conseguimos centrarnos en los temas relevantes para nuestros grupos de interés, dar respuesta a las inquietudes sociales y relacionarnos y crear alianzas con comunidades clave podremos ser relevantes e influyentes en un contexto enmarañado y convulso. Pero, al mismo tiempo, cada vez más retador y transformador.

> **"Hoy es clave dejar atrás la intuición y apostar por los datos como campo de exploración para saber qué territorios interesan a las personas y qué les preocupa de estos para definir nuestro papel en ellos."**

NEW TIMES NEW RULES

9.

CÓMO CONVERTIR LA TRANSFORMACIÓN EN UN ACTIVO REPUTACIONAL

La transformación es una exigencia que se da en cualquier momento de la historia. La diferencia en el contexto actual es que se está produciendo a una velocidad nunca antes conocida. En 2021, Ben Hammersley, editor de la revista Wired, comentó que los cambios que predijimos para dentro de diez años habían ocurrido en seis semanas. Y este ritmo no decae. **La transformación ya no es una intención, es una necesidad**.

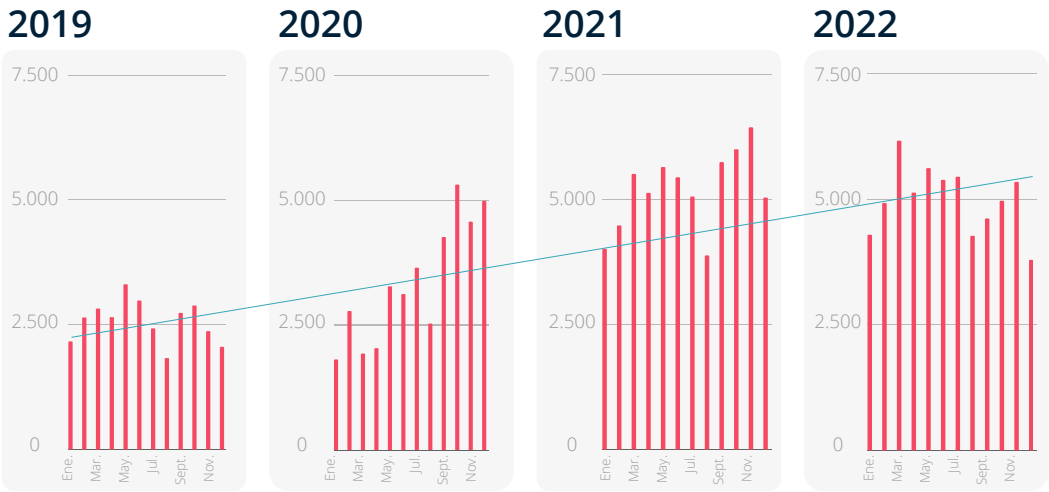
Este contexto empresarial, en el que la transformación cobra cada vez más relevancia, se aplica también, de una manera creciente desde el comienzo de la pandemia, a los medios.

> **“La verdadera transformación de una organización es la que parte del cambio cultural de los individuos. Son las personas que integran cada grupo de interés quienes deben interiorizar cuál va a ser la próxima metamorfosis y cuál será su impacto.”**

NEW TIMES NEW RULES

Protagonismo de la temática transformación empresarial en los medios

El protagonismo de la transformación empresarial en los medios de comunicación iberoamericanos crece con fuerza desde el estallido de la pandemia y en 2022 fue más del doble (2,2x) que en 2019.



> **Formar parte del cambio, capitalizar el éxito y saber comunicarlo es convertir la transformación de una organización en un activo reputacional de valor incuestionable.**

La verdadera transformación de una organización es la que parte del cambio cultural de los individuos. Son las personas que integran cada grupo de interés quienes deben interiorizar cuál va a ser la próxima metamorfosis y cuál será su impacto.

Para que este viaje tenga éxito es preciso escuchar primero a todos los *stakeholders*. Conocer bien, pues, el punto de partida. Crear una **narrativa que genere confianza y cercanía** con ellos. **Simplificar los mensajes** con contenidos sencillos y entendibles. Todo ello, sin perder de vista el objetivo final: crear orgullo de coparticipación del éxito o, lo que es lo mismo, convertir la transformación en un activo indispensable para la organización.

Actualmente, la necesidad de afrontar el cambio climático, los desequilibrios poblacionales y los nuevos retos geopolíticos y macroeconómicos afecta a los ciudadanos y las organizaciones por igual.

Ambos asisten a todo ello desde la tensión y los sentimientos encontrados que generan las grandes contradicciones del ser humano: la resistencia al cambio frente a la capacidad de adaptación, la renovación y la innovación frente al inmovilismo. En definitiva, se trata de disponer de la fortaleza que requiere un verdadero y profundo proceso de cambio.

Y actualmente **la óptima gestión de las tensiones entre estos dos polos opuestos** supone uno de los grandes desafíos de las empresas y las organizaciones.

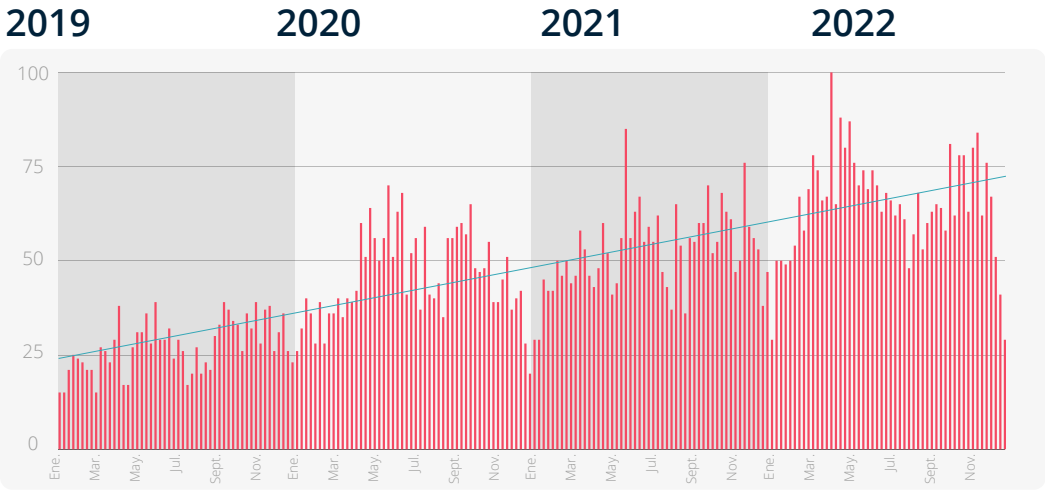
Formar parte del cambio, capitalizar el éxito y saber comunicarlo es convertir la transformación de una organización en un **activo reputacional de valor incuestionable**.

Pero ¿a qué se enfrentan en realidad las organizaciones que están inmersas en su propia metamorfosis? Y ¿cómo hacer este viaje para que se convierta en ese activo reputacional? ¿Es en realidad una transformación digital el punto de inicio?

Ciertamente, es indudable el interés de la sociedad y los empresarios por la transformación digital. Resulta evidente en el crecimiento de las búsquedas del término; a lo largo de 2022, este se buscó 2,4 veces más que en 2019.

Interés por la búsqueda "Transformación digital" según Google Trends

Según Google Trends, el interés por la búsqueda "transformación digital" mantiene un nivel de crecimiento contínuo desde 2019: a lo largo de 2022, el término fue buscado 2,4 veces más que en 2019.



Sin embargo, con demasiada frecuencia nos centramos desde un principio en la tecnología y en los procesos. Y a menudo se trata de un error. La verdadera transformación deriva del cambio cultural. Y para llegar a ella son necesarios distintos pasos:

ESCUCHAR

La **escucha activa**, dentro y fuera de la organización, es una herramienta clave para entender las expectativas, las resistencias y las emociones de las personas que deben acompañar el proceso de transformación y participar en él. Convierte la capacidad de anticipación en un eje estratégico e impulsor de la transformación.

El análisis de la conversación a través de la escucha digital, los *media audits* o los *focus groups* ayuda a fotografiar la casilla de salida. La combinación de un uso eficiente de la tecnología con el talento analítico permite definir el papel de la comunicación y hacer un seguimiento de la evolución cultural de la organización.

> **"El contexto exige que las empresas inviertan en una cultura de *engagement* para que los empleados puedan sentir, cada día, que lo que hacen tiene sentido y que hay un objetivo que realmente importa."**

CREAR LA NARRATIVA

Desarrollar una **narrativa cercana**, sencilla y creíble contribuye a generar un clima de confianza que facilite la adaptación a los cambios y contribuya a la difusión de nuevos aprendizajes.

CREAR ORGULLO DE COPARTICIPACIÓN DEL ÉXITO

El **talento se ha vuelto más volátil** y **no siempre está alineado** con los esfuerzos de la organización. El estudio de O.C. TANNER citado anteriormente, señala que, actualmente, uno de cada tres empleados no se siente "en sintonía" con su empresa, lo que les hace un 399% más propensos a buscar activamente otro empleo, un 340% más propensos a marcharse en el plazo de un año y un 71% menos propensos a recomendar su empresa como lugar de trabajo.

El contexto exige que las empresas inviertan en una **cultura de *engagement*** para que los empleados puedan sentir, cada día, que lo que hacen tiene sentido y que hay un objetivo que realmente importa.

Así, trabajando para el mismo objetivo, es como se conseguirá la verdadera transformación y su conversión en un activo reputacional.

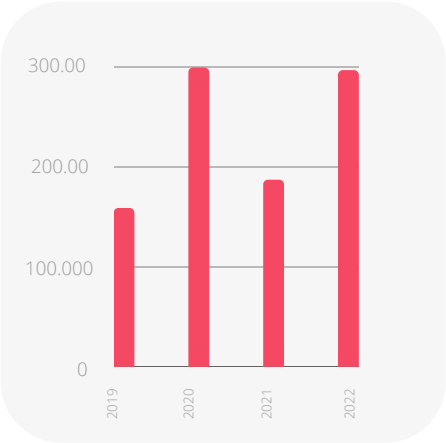
10.

CÓMO SEGUIR CONECTADOS A UNOS CLIENTES CON MENOS CAPACIDAD DE COMPRA

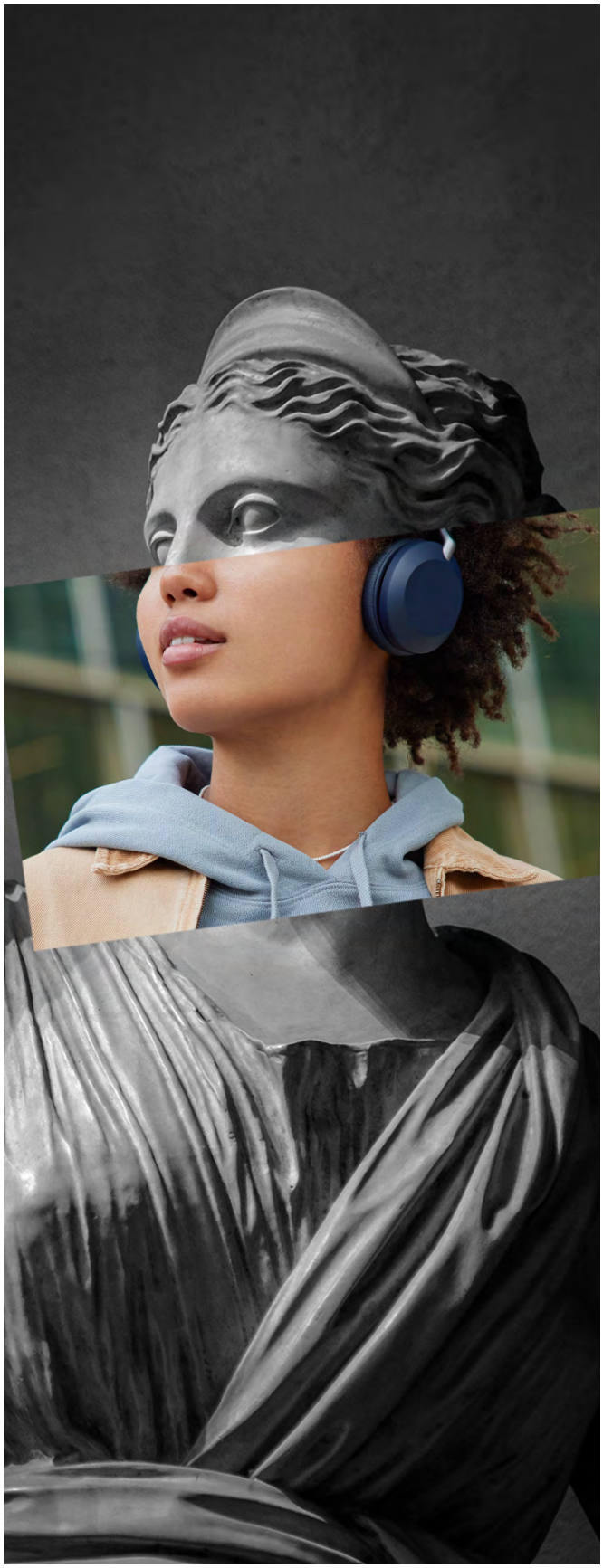
En 2022 se presentaron diferentes crisis financieras y una incertidumbre política que agravaron la situación en muchos mercados. Y parece que 2023 no será tan diferente: los bancos centrales de todo el mundo vienen aumentando las tasas de interés para responder a la inflación, y un nuevo estudio del Banco Mundial afirma que podríamos estar avanzando hacia una recesión mundial y el estallido de una serie de crisis financieras en los mercados emergentes y las economías en desarrollo.

Se están produciendo reducciones del gasto que se hacen evidentes en los diferentes escenarios comerciales y personales. Los consumidores han mostrado cada vez más interés, y han conversado más, acerca de la "reducción del gasto" (un 89% más), alcanzando las cotas que registró la conversación social en 2020.

Volumen de la conversación sobre la reducción del gasto



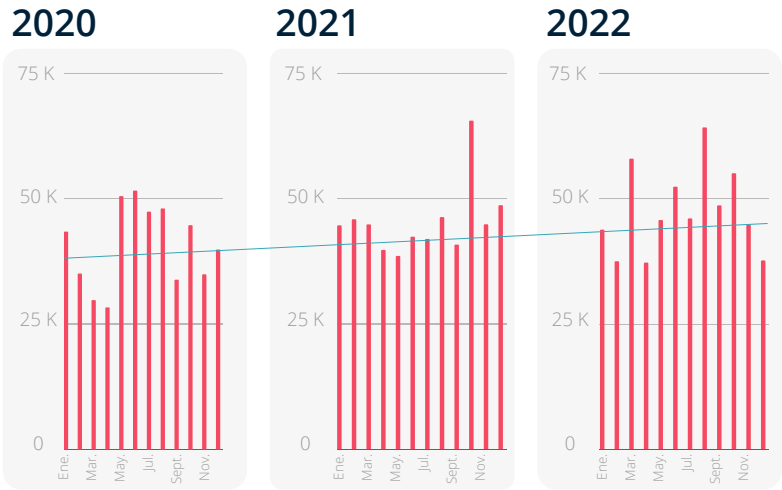
Tras un 2020 (primer año de la pandemia) en el que las conversaciones sobre la reducción de gastos casi duplicaron (+89%) las del año anterior, en 2022 vuelven a resurgir con fuerza, prácticamente igualando en intensidad a las de 2020.



Un informe de McKinsey afirma que el aumento de los precios es la mayor preocupación para dos tercios de los consumidores de Reino Unido. Aproximadamente el 70% afirma que recientemente ha cambiado sus hábitos de compra y está más abierto a comprar marcas más baratas. ¿Cómo salir airosos de este contexto? En épocas de incertidumbre y recesión, los clientes valoran la atención y el servicio que reciben de una empresa. Por lo tanto, es importante que esta ofrezca un servicio de atención al cliente de calidad para mantener el contacto con ellos y aumentar su lealtad. Los clientes son cada día más activos y valoran el buen servicio, pero también castigan, a través de su conversación digital, lo que consideran una mala experiencia.

Volumen de conversación sobre **quejas al servicio al cliente** en Iberoamérica

El volumen de las quejas por mal servicio a cliente en redes sociales ha crecido un **26%** a lo largo de los últimos 3 años en Iberoamérica.



Este 2023 será vital comprender correctamente el *journey* de nuestro comprador y ser muy relevantes en cada uno de sus pasos. Para ayudar a las empresas a desarrollar este proceso, se deben crear equipos específicos para cada tipo de cliente, que hagan un correcto uso de los datos y empleen plataformas de proyecto que permiten el control pasivo de este o los planes de desarrollo del cliente.

Asimismo, cuando la toma de decisiones se vuelve difícil por el contexto económico, los clientes valoran a las marcas que les ofrecen "algo más". Por ello, una solución para las marcas puede ser ofrecerles

> **"Ofrecer programas de formación, capacitación y fidelización es una forma efectiva de mantener el contacto con los clientes."**

la posibilidad de aprender, de crecer en sus áreas de interés, o los planes de fidelización que sean acordes con sus estilos de vida. Por lo tanto, ofrecer programas de formación, capacitación y fidelización es una forma efectiva de mantener el contacto con los clientes. Esto puede incluir beneficios especiales, talleres o webinars que buscan resolver los *pains* reales de nuestros consumidores. Para ello, es primordial contar con una metodología que permita entender esos dolores y contar con *partners* ideales, como en el caso de LLYC: Google, Meta y Amazon Web Services, entre otros.

Mantenerse actualizado y ofrecer productos o servicios innovadores es una forma de atraer y retener a los clientes. En consecuencia es necesario que la empresa siga evolucionando su oferta de productos o servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes en estos tiempos. Y, además, que involucre al cliente en estos procesos de innovación, como parte del test. Esto será oportuno para el momento en el que el cliente busque opciones más económicas: le resultará más difícil optar por otra alternativa si le podemos ofrecer exactamente lo que requiera, gracias, siempre, al monitoreo constante y la escucha activa.

Finalmente, es importante entender que, si bien en épocas de vacas flacas se tiende a trabajar mucho en la promoción o la reducción del precio, la creatividad en el modelo de *pricing* no significa fijar precios muy bajos. En lugar de ello, se trata de encontrar formas de ofrecer valor a los clientes a través de diferentes enfoques de precios o comprometiendo parte de nuestros ingresos por el éxito del negocio de cliente.

La clave para este panorama retador, con un consumidor nervioso y con menor capacidad de

compra, será generar estrategias que se basen en los datos. Pero también será necesario abordar con creatividad los componentes del modelo de negocio poniendo al usuario como centro de todo. Por supuesto, contando con aliados (proveedores) que nos hagan ese camino sencillo, con una propuesta de valor específica, y que nos ayuden a llevar a cabo las soluciones de manera más concreta y eficaz.

Porque algunas vacas, sin duda, seguirán engordando. Solo debemos saber cómo.

> **“Mantenerse actualizado y ofrecer productos o servicios innovadores es una forma de atraer y retener a los clientes. En consecuencia es necesario que la empresa siga evolucionando su oferta de productos o servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes en estos tiempos.”**

AUTORES

David González Natal

Socio y Director General de la Región Norte de América Latina en LLYC

dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Miguel Lucas

Director Innovación en LLYC

mlucas@llorenteycuenca.com

Patricia Cavada

Directora Senior Engagement en LLYC Madrid

pcavada@llorenteycuenca.com

Luis Manuel Núñez

Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Deep Digital Business en Américas en LLYC

luisma.nunez@llorenteycuenca.com

Ibo Sanz

Director Senior Global de Estrategia Deep Digital Business en LLYC

isanz@llorenteycuenca.com

Alejandra Aljure

Directora Senior de Consumer Engagement en LLYC Bogotá

aaljure@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz

Director Senior de Asuntos Públicos en LLYC Madrid

cruiz@llorenteycuenca.com

Margorieth Tejeira

Directora Senior de Crisis y Riesgos en LLYC Panamá

mtejeira@llorenteycuenca.com

María Obispo

Directora de Talent Engagement en LLYC Madrid

mobispo@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría

Director General Deep Digital Business Región Sur en LLYC

dolavarria@llorenteycuenca.com

Anne Corcuera

Directora de Comunicación Corporativa en LLYC Madrid

acorcuera@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier

Directora Senior de Influencia Digital Américas en LLYC

cgardier@llorenteycuenca.com

Iván Pino

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos en LLYC

ipino@llorenteycuenca.com

Luis Guerricagoitia

Director Senior Comunicación Financiera en LLYC Madrid

lguerricagoitia@llorenteycuenca.com

Teresa Rey

Directora de Engagement y Digital en LLYC Panamá

t.rey

Luis Martín

Director Influenia Digital en LLYC Madrid

lumartin@llorenteycuenca.com

Marilyn Márquez

Directora de Asuntos Públicos en LLYC Ciudad de México

mmarquez@llorenteycuenca.com

Eva Pedrol

Directora Senior de Comunicación Corporativa y Crisis en LLYC Barcelona

epedrol@llorenteycuenca.com

Guillermo Lecumberri

Director Consumer Engagement en LLYC Madrid

glecumberri@llorenteycuenca.com

Isis Boet

Directora Influencia Digital en LLYC Barcelona

iboet@llorenteycuenca.com

Nieves Álvarez

Directora Senior Comunicación Corporativa en LLYC Madrid

nalvarez@llorenteycuenca.com

Marlene Gaspar

Directora General en LLYC Lisboa

mgaspar@llorenteycuenca.com

David Martín

Director General de Deep Digital Business Región Andina

david.martin@llorenteycuenca.com

Jimena Villavicencio

Directora de Engagement en LLYC Lima

jimena.villavicencio@llorenteycuenca.com

Dirección Corporativa

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Global
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Chief Operating Officer Global
lgarcía@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Socio y Chief Talent y Technology Officer Global
tvidal@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Global de Marketing, Comunicación y ESG
amedran@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

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

José Manuel Casillas
Director Senior de IT Global
jmcasillas@llorenteycuenca.com

Europa

Luis Miguel Peña
Socio y CEO Europa
lmpena@llorenteycuenca.com

Rafa Antón
Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC
CHINA parte de LLYC
rafa.anton@chinapartedellyc.com

Madrid

Jorge López Zafra
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

Marta Aguirrezabal
Socia y Directora Ejecutiva
CHINA parte de LLYC
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
CHINA parte de LLYC
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Marlene Gaspar
Directora General
mgaspar@llorenteycuenca.com

Américas

Juan Carlos Gozzer
Socio y CEO Américas
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

José Beker
Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC
BESO by LLYC
jose.beker@beso.agency

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy para América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

Estados Unidos

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Darío Álvarez
Director Ejecutivo LLYC Miami
dalvarez@llorenteycuenca.com

Región Norte

David González Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Mauricio Carrandi
Director General LLYC México
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Michelle Tuy
Directora General de LLYC Panamá
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

Iban Campo
Director General LLYC República Dominicana
icampo@llorenteycuenca.com

Región Andina

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

Marcela Arango
Directora General LLYC Colombia
marango@llorenteycuenca.com

Daniel Titinger
Director General LLYC Perú
daniel.titinger@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos
Socio y Director General LLYC Ecuador
cllanos@llorenteycuenca.com

Región Sur

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Maria Eugenia Vargas
Directora General LLYC Argentina
mevargas@llorenteycuenca.com

Thyago Mathias
Director General LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Juan Cristóbal Portales
Director General de LLYC Chile
juan.portales@llorenteycuenca.com

Deep Digital Business

Adolfo Corujo
Socio y CEO de Deep Digital Business
acorujo@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Director General Deep Digital Business Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Jesús Moradillo
Director General Deep Digital Business Europa
CEO y fundador de Apache Digital
APACHE parte de LLYC
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

Federico Isuani
Director General de Deep Digital Business Región Norte y USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC
BESO by LLYC
federico.isuani@beso.agency

Daniel Fernández Trejo
Director Senior de Deep Digital Business y CTO global
dfernandez@llorenteycuenca.com

Anahí Raimondi
Directora de Operaciones Deep Digital Business
araimondi@llorenteycuenca.com

David Martín
Director General de Deep Digital Business Región Andina
david.martin@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría
Director General Deep Digital Business Región Sur
dolavarria@llorenteycuenca.com

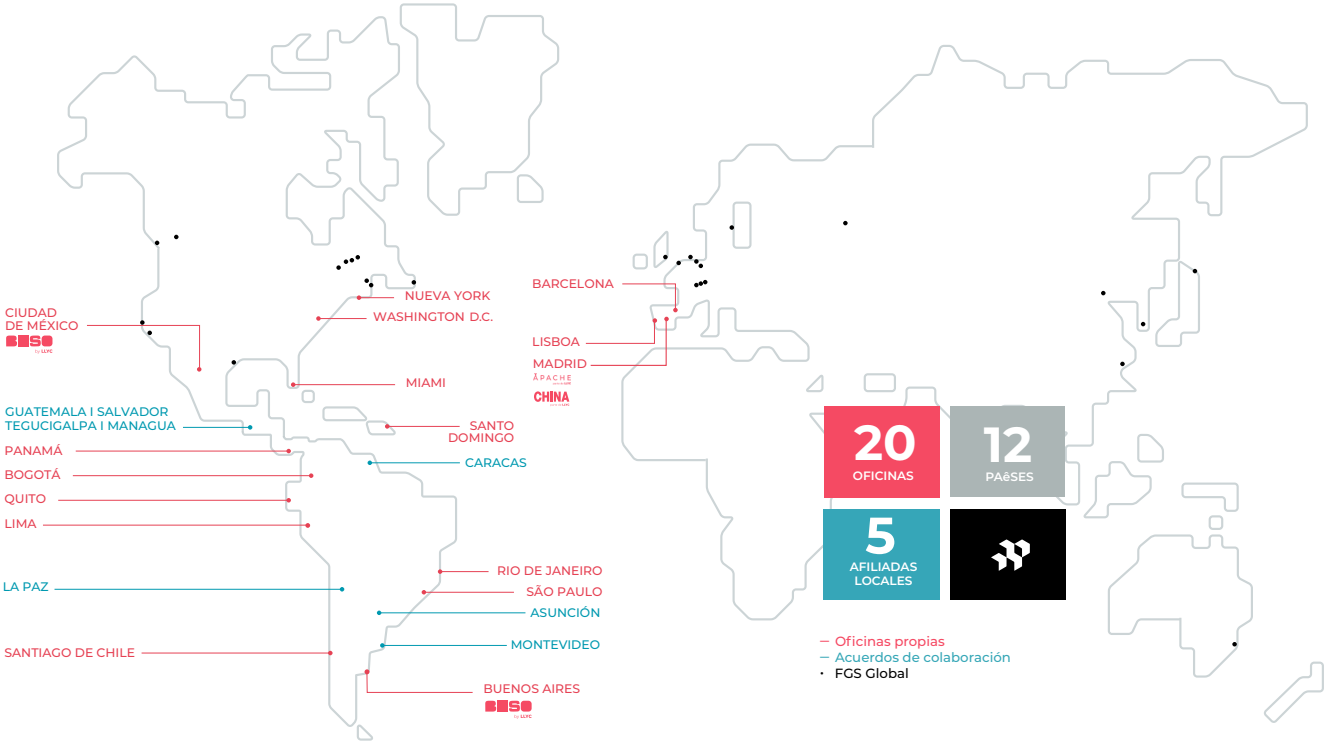
Luis Manuel Núñez
Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Deep Digital Business en Américas
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier
Directora Senior Influencia Digital Américas
cgardier@llorenteycuenca.com

Alejandro Dominguez
Director Influencia Digital Europa
adominguez@llorenteycuenca.com

Fernanda Hill
Directora General Beso by LLYC
BESO by LLYC
fernanda.hill@beso.agency

Oficinas



LLYC

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

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

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

Miami
600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

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

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

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

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

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

San José
Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá
Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

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

Quito
Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

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

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

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

Santiago de Chile
Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

APACHE
parte de LLYC

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

CHINA
parte de LLYC

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

BESO
by LLYC

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

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

LLORENTE Y CUENCA