

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



## LOS BENEFICIOS DE UN PROPÓSITO COMPARTIDO PARA SALIR DE LA ACTUAL CRISIS

Madrid, 5 de mayo de 2021

## EL ROL SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL FOCO DE ATENCIÓN

La crisis sanitaria incrementa la atención sobre el rol que deben tener las empresas en su contribución a los grandes desafíos sociales. Algunas empresas han podido apoyarse sobre un propósito sólido cuando la estrategia sola ya no podía servir de compás. Otras, a pesar de “tener un propósito”, se han visto en dificultades porque este no era compartido y vivido por sus grupos de interés.

Ya no hay voces que disientan del nuevo paradigma empresarial: la empresa del futuro debe entregar valor a todos los grupos de interés definiendo un propósito de impacto positivo. Este paradigma, se conoce como capitalismo de *stakeholders*. Y es que más que nunca anteriormente, en el escenario post-COVID19, la supervivencia de las empresas pasa por vincular los beneficios económicos con los valores sociales y medioambientales que demanda la sociedad.

Construir e implementar un **propósito corporativo** se ha convertido en una prioridad para los directivos de todo el mundo y es ya una de las 10 cuestiones que más preocupan a los CEO mundiales<sup>1</sup>.

El propósito se define como el por qué y para qué una empresa existe, estableciendo cuál es su contribución a la sociedad. En el nuevo capitalismo de stakeholders hay 3 claves:

- **Con y para quién:** Escuchar para que el propósito sea compartido por los grupos de interés y reconocido como beneficioso buscando la resonancia y empatía.
- **Cómo:** Dar pruebas, para inspirar y movilizar. Es clave que la activación del propósito sea el eje de la conversación pública.
- **Cuánto:** Medir y evaluar el progreso.

El mero hecho de tener un propósito ya no es diferencial para una marca. Debe entenderse como un proceso de transformación del negocio y un proceso de co-creación y diálogo, no como un fin en sí mismo.

Por ello hemos planteado un estudio que presentamos en este documento para entender cómo están trabajando las empresas su propósito, qué importancia le conceden en su estrategia y si están escuchando a sus grupos de interés y, por otro lado, si existe una alineación con las expectativas e intereses sociales.

**“En LLYC consideramos que la empresa debe poner a las personas en el centro y comprender en profundidad sus creencias a la hora de definir el propósito y que formen parte del mismo al articularlo”**

<sup>1</sup> Fuente: *Global Leadership Forecast 2021* de DDI

## CEO Y CIUDADANOS: ¿UNA MISMA VISIÓN SOBRE EL PROPÓSITO?

Queríamos conocer de mano de los CEO de grandes empresas de España cómo están enfocando el trabajo en propósito corporativo, ya que somos conscientes de que el papel del líder es esencial para impulsar el propósito, pero también sabemos que es fundamental escuchar a todos los stakeholders y por ello acudimos a twitter y a las conversaciones que se generan sobre las compañías, enfocándonos en aquellas con mejor reputación en España, ya que la exigencia para con ellas es aún mayor.

Entendiendo que el propósito corporativo debe apuntar a una necesidad social y medioambiental que comparten las personas y ser un reto específico e inspirador, pero alcanzable, hemos establecido como marco de referencia de esa conversación los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

La metodología consta de dos grandes partes diferenciadas:

1. ENCUESTA A EMPRESAS		
<p><b>80 encuestas online</b> a CEO de compañías de ámbito iberoamericano de distintos sectores de actividad.</p>	<p><b>Distribución geográfica:</b> 34% región Norte (México, Panamá y República Dominicana), 19% región andina (Perú, Colombia y Ecuador), 25% región Sur (Argentina, Brasil y Chile) y 23% Iberia.</p>	<p><b>Período del campo:</b> del 10 de febrero al 2 de marzo de 2021.</p>
2. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD EN ESPAÑA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraste basado en un estudio de las conversaciones sociales en Twitter en España sobre <b>retos globales/ grandes objetivos de desarrollo sostenible</b> en las que se hacía referencia a alguna de <b>las 100 empresas con mejor reputación de España</b> (Según el Ranking <b>MERCO EMPRESAS ESPAÑA 2020</b>. En adelante, Top100).</li> <li>• <b>Total analizado: 2,564,263</b> tuits.</li> <li>• Periodo: <b>1 ene 2020 a 31 dic 2020</b> (comparado con mismo período del 2019).</li> <li>• Tecnologías aplicadas: NLP (natural language process) para el análisis semántico de las conversaciones, ML (machine learning) para la clasificación temática, SNA (social network analysis) para el análisis de las relaciones.</li> <li>• Análisis de los <b>territorios y comunidades</b> de mayor protagonismo en la conversación y realiza una segmentación de la misma de acuerdo a las siguientes <b>3 dimensiones:</b></li> </ul>		
<p><b>Temática:</b> <i>principales objetivos de desarrollo sostenible</i>. Clasificación de las conversaciones según se refieran a los 8 grandes grupos de objetivos ODS definidos en la <b>Agenda 2030 de la ONU</b>.</p>	<p><b>Sectorial:</b> por sectores de actividad.</p>	<p><b>Corporativa:</b> conversación de las cuentas corporativas vs. la conversación ciudadana.</p>

## UN PROPÓSITO SÍ, ¿PERO COMPARTIDO?

¡Buenas noticias!

**El 81,3% de las empresas entrevistadas declaran tener un propósito que han definido hace tiempo** (un 26% de las empresas han definido ese propósito hace dos años o menos). Sólo el 18,8% de ellos afirma que su empresa todavía no cuenta con un propósito claramente definido y público y la gran mayoría de estos (11 de los 15) piensa que su compañía debería definir un Propósito en el futuro próximo.

**Los CEO tienen claros los beneficios para la empresa que supone contar con un propósito.** El 74% cree que ayuda a sus organizaciones a diferenciarse en el mercado y mejorar la reputación corporativa; el 77% que contribuye a la alineación y motivación de toda la organización al compartir un mismo fin.

Sin embargo, se valoran menos otros beneficios como generar preferencia comercial o mejorar las oportunidades de financiación, aunque

los datos demuestran lo contrario: un 86% de los consumidores afirma que tiene en cuenta la actuación social y medioambiental de una empresa y el 76% está dispuesto a pagar más por ello<sup>2</sup> y la posibilidad de acceder a financiación pasa por incorporar criterios sociales y medioambientales como demuestra el auge de bonos sociales, verdes, los criterios de los fondos europeos, etc.

La mitad de los CEO consultados reconoce la aportación del propósito a la eficiencia e innovación de sus organizaciones. Sin duda, un propósito aporta claridad en la toma de decisiones de negocio en el largo plazo, lo que ayuda a tomar decisiones rápidas y efectivas necesarias en el marco actual de incertidumbre y asegura más éxito en los procesos de transformación necesarios para afrontar la crisis económica actual<sup>3</sup>.

## ¿Cuáles son los beneficios de tener un Propósito Corporativo definido y público?



<sup>2</sup> Fuente: What Matters 2021 Study of Consumer Trends on Sustainability, LLYC

<sup>3</sup> Fuente: Edelman: The Good purpose story

**Y no tan buenas:**

**1. La mayoría de empresas que ha definido su propósito lo ha hecho sin consultar a sus stakeholders** (solo el 27% consulta a empleados y el 9% a clientes), cuando sin embargo el 88 % declara que tener un propósito es bastante o muy importante para sus stakeholders.

**2. El 50% no tienen indicadores/objetivos para medir su desempeño** en esta área cuando el 95% declara que su propósito está estrechamente vinculado a su estrategia de negocio.

**3. El propósito de las empresas no responde en muchos casos a lo que de verdad esperan y sobre lo que hablan los grupos de interés**, una consecuencia lógica cuando no hay un proceso participativo para definirlo.

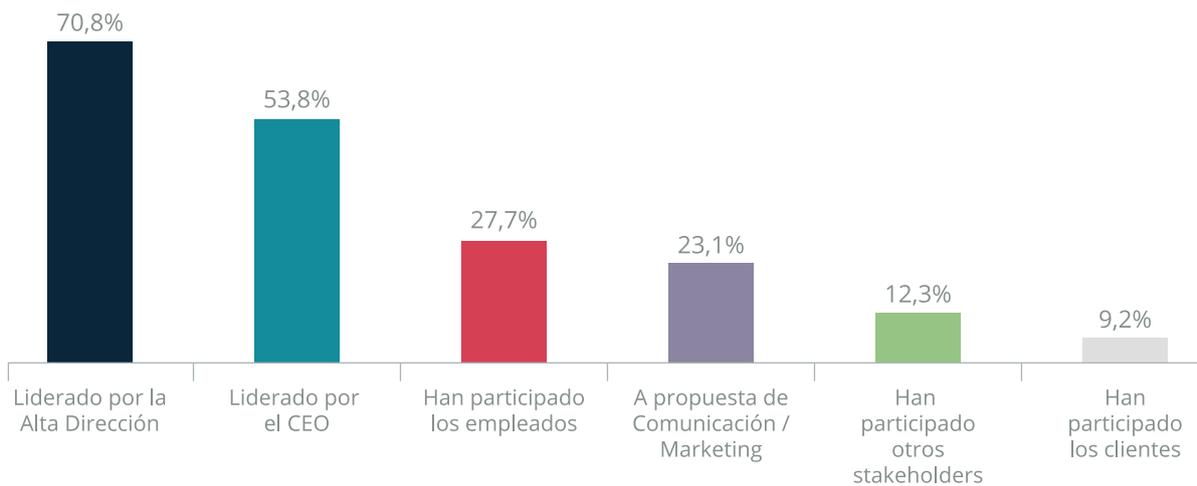
**La definición del propósito en las empresas sigue siendo un proceso con apenas participación de otros stakeholders clave de la organización.**

En la mayoría de empresas consultadas, el propósito se ha definido liderado por la Alta Dirección (70,8%) o por el propio CEO (53,8%) y se observa una escasa participación de los diferentes stakeholders en el proceso de construcción del propósito.

Las conversaciones online muestran un desalineamiento entre las expectativas del ciudadano y los compromisos sobre los que se centran las empresas.

La conversación digital que generó el Top 100 de empresas con mayor reputación en 2020 fue de 29,34 millones de tuits. De entre todo este volumen de conversación, casi 1 de cada 10 tuits (el 8,7% del total, lo que supone 2,56 millones) giró en torno a los ODS y la actividad de las compañías en torno a estas áreas. Esta cifra supone un incremento del 17,6% respecto al año 2019 y se produce de forma más acusada durante las 11 primeras semanas de la pandemia.

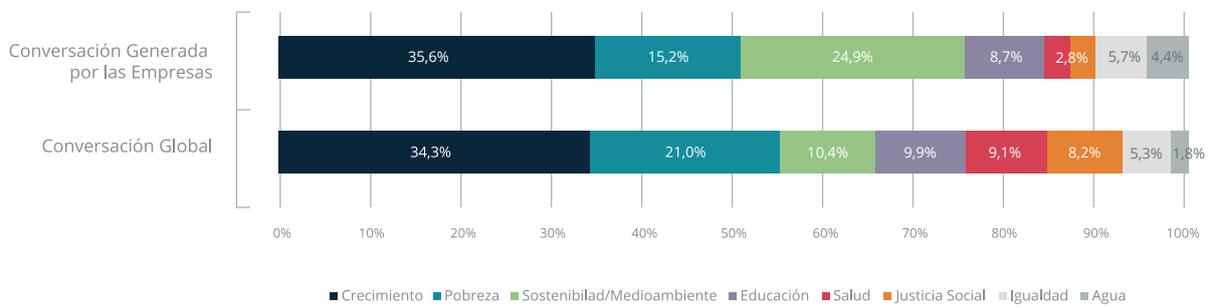
**¿Quiénes han participado en la definición de propósito?**



El año de la pandemia, más de la mitad de la conversación online (55,3%) giró alrededor del “crecimiento económico/empleo”, muy centrado en las medidas de las empresas para proteger o no el empleo y el “fin de la pobreza” donde la conversación se centra en las donaciones y ayudas sociales a colectivos vulnerables, especialmente durante la etapa de confinamiento total.

La pandemia ha elevado y modificado las expectativas de los ciudadanos hacia temas de empleo y pobreza, pero también han estado presentes en el debate social otros aspectos como la sostenibilidad medioambiental (10,4%), la educación (9,9%), la salud (9,1%) o la justicia social (8,2%).

### Conversación por temática (ODS): global vs. empresas



Por otro lado, si nos fijamos en los temas en los que proactivamente han centrado su discurso las compañías, vemos que existe un gap con la conversación online.

La diferencia más llamativa está en la sostenibilidad medioambiental, aspecto al que las compañías dan una importancia significativamente mayor que la ciudadanía (prácticamente 1 de cada 4 tuits corporativos está enfocado en estas cuestiones), en detrimento de otras áreas como la lucha contra la pobreza, la salud y la justicia social, cuestiones que han centrado más la atención del debate online y a las que las empresas han prestado menos atención, al menos en su discurso corporativo a través de las redes sociales.

**“La pandemia ha elevado y modificado las expectativas de los ciudadanos hacia temas de empleo y pobreza, pero las compañías han seguido dando mayor importancia a temas como sostenibilidad medioambiental”**

## EL DESALINEAMIENTO OBSERVADO SE REPITE EN CADA SECTOR

La conversación en redes sociales se enfoca en distintos temas por sectores de actividad, mostrando que existen distintas expectativas sociales en función del tipo de empresa y la industria. Por ejemplo, en el sector Financiero y de Seguros pesa más la conversación sobre educación en comparación con otros sectores; en el sector de Alimentación y Bebidas el agua es, con diferencia, el tema con mayor protagonismo en la conversación; en el sector Salud/Farmacéutico cobra más protagonismo la conversación sobre justicia social; en el Tecnológico, además de este tema también cobra fuerza el crecimiento económico; en el sector de Cosmética e Higiene la igualdad tiene

un protagonismo muy superior a la conversación general; y en la conversación sobre la industria de Telecomunicaciones, educación y crecimiento económico son temáticas con mayor peso que la conversación general.

Sin embargo, se observa una tendencia generalizada: la mayoría de empresas de cada sector no centra proactivamente la conversación en aquellos ODS que más expectativas suscitan entre el público, sino que lo hacen en otras temáticas, sobre todo en la responsabilidad medioambiental que, con diferencia, es su principal foco de atención.

Si analizamos los resultados del estudio en detalle por sectores de actividad, algunos de los resultados que cabe destacar son los siguientes:

	¿EN QUÉ TEMAS SE CENTRA LA CONVERSACIÓN?	¿DE QUÉ TEMAS HABLAN PROACTIVAMENTE LAS EMPRESAS?
<b>FINANZAS, BANCA Y SEGUROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Educación pesa un 63% más</b> en la conversación sobre el sector que a nivel global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el contrario, las empresas del sector <b>hablan proactivamente de Educación un 64% menos</b> que el resto de empresas.</li> <li>• <b>La Sostenibilidad Medioambiental centra los esfuerzos</b> de las empresas (cuando es un tema que se habla un 56% menos en este sector).</li> </ul>
<b>ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El Agua se menciona 10 veces más</b> en este sector que a nivel global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Pobreza es el tema por el que destacan las compañías</b> del sector (sin embargo, tiene una relevancia un 26% inferior que en el resto de sectores).</li> </ul>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Justicia Social y Crecimiento Económico ocupan juntas más del 50%</b> de la conversación.</li> <li>• <b>Educación se aborda en el sector 2 veces más</b> que a nivel global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone un <b>foco muy especial en Sostenibilidad Medioambiental (un 140% más</b> que el resto de empresas).</li> <li>• Sin embargo, temas relevantes como <b>Justicia Social se abordan un 95% menos</b> que el resto de compañías.</li> </ul>

<p><b>SALUD / FARMACÉUTICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Justicia Social</b> acapara un interés <b>un 23% superior</b> a la conversación global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin embargo, la <b>Justicia Social se aborda proactivamente 2 veces menos</b> que en el resto de sectores.</li> <li>• <b>La Sostenibilidad Medioambiental es el principal foco</b> de las empresas: 3 veces más que el resto.</li> </ul>
<p><b>COSMÉTICA E HIGIENE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Igualdad</b> tiene un protagonismo <b>un 160% superior</b> a la conversación general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Igualdad se aborda proactivamente</b> por las empresas del sector <b>un 79% menos</b> que el resto.</li> <li>• <b>El principal foco</b> proactivo de las empresas en la <b>Sostenibilidad Medioambiental</b>.</li> </ul>
<p><b>TELECOMUNICACIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Educación</b> genera una conversación <b>un 61% superior</b> a la media.</li> <li>• <b>El Crecimiento Económico</b> genera una conversación <b>un 52% superior</b> a la media.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El principal tema</b> en el que se centran proactivamente las empresas del sector es <b>la Sostenibilidad Medioambiental</b>.</li> </ul>



## EL RETO DE COMUNICAR Y ACTIVAR EL PROPÓSITO

**Hay gran interés ciudadano/de los grupos de interés por el propósito de las empresas, pero estas no están contemplando lo suficiente esos temas en su comunicación y conversación en redes sociales.**

A pesar de que 3 de cada 4 empresas afirman que el propósito se ha integrado en la narrativa de la marca, si analizamos la conversación de las cuentas corporativas, estas solo representan un 4,6% de los mensajes generados sobre grandes retos globales en las que se las menciona.

Hay gran interés ciudadano/de los grupos de interés por el propósito de las empresas, pero estas no están contemplando lo suficiente esos temas en su comunicación y conversación en redes sociales. Especialmente porque con la pandemia las conversaciones y la participación ciudadana son más que nunca digitales.

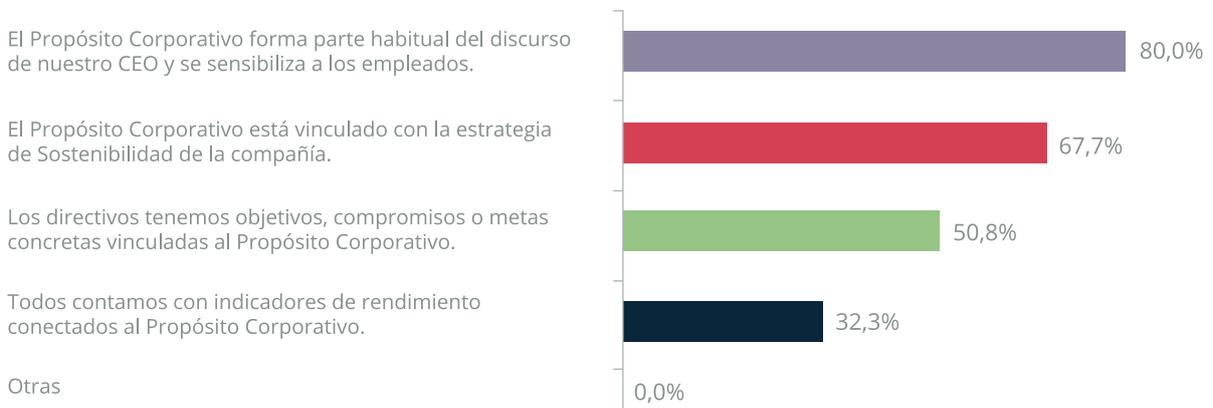
Los canales a los que recurren las empresas para comunicar son principalmente clásicos y más bien verticales y unidireccionales: incorporarlo al discurso del CEO (80%), campañas de comunicación (58,5%), informes anuales (50,8%) o web corporativa (40%).

La activación a través de unos compromisos tangibles, es la manera más creíble de comunicar. Aquí queda un margen de progresión significativo: aunque el 67,7% declaran vincular su propósito a su estrategia de sostenibilidad, solo el 50,8% vincula el propósito a los objetivos y solo el 32,3% tiene indicadores de indicadores de rendimiento conectados al propósito.

Hay que integrar comunicación y estrategia con acciones lograr que el propósito tenga un impacto real en el negocio

**“La asignatura pendiente es integrar el propósito en el negocio y comunicar desde la acción, la experiencia y colaboración”**

### ¿Qué tipo de iniciativas ha llevado a cabo tu compañía para lograr que el Propósito Corporativo tenga un impacto real en el negocio?



## CONCLUSIONES

### Nuestro estudio revela algunas conclusiones fundamentales:

- Las empresas declaran tener el propósito trabajado y que lo han comunicado y compartido. Sin embargo, su comunicación es tímida (generan solo un 4,6% de la conversación) y poco anclada en compromisos tangibles. La comunicación auténtica frente al “goodwashing” es un reto importante.
- Las empresas trabajan de forma interna el propósito, sin escuchar ni dialogar apenas con sus stakeholders. Solo el 27% escucha a empleados y el 9% a clientes.
- Una consecuencia probable es el desalineamiento que existe entre el foco de interés de las empresas y sus grupos de interés: coinciden en el foco principal de crecimiento y empleo, pero mientras que las empresas se focalizan mucho en el medioambiente (25% de su conversación), las expectativas de los ciudadanos varían por sector.
- La mitad de las empresas no vincula el propósito al desempeño y resultados de sus propios directivos y menos de un tercio cuenta con indicadores para medir el avance en propósito.

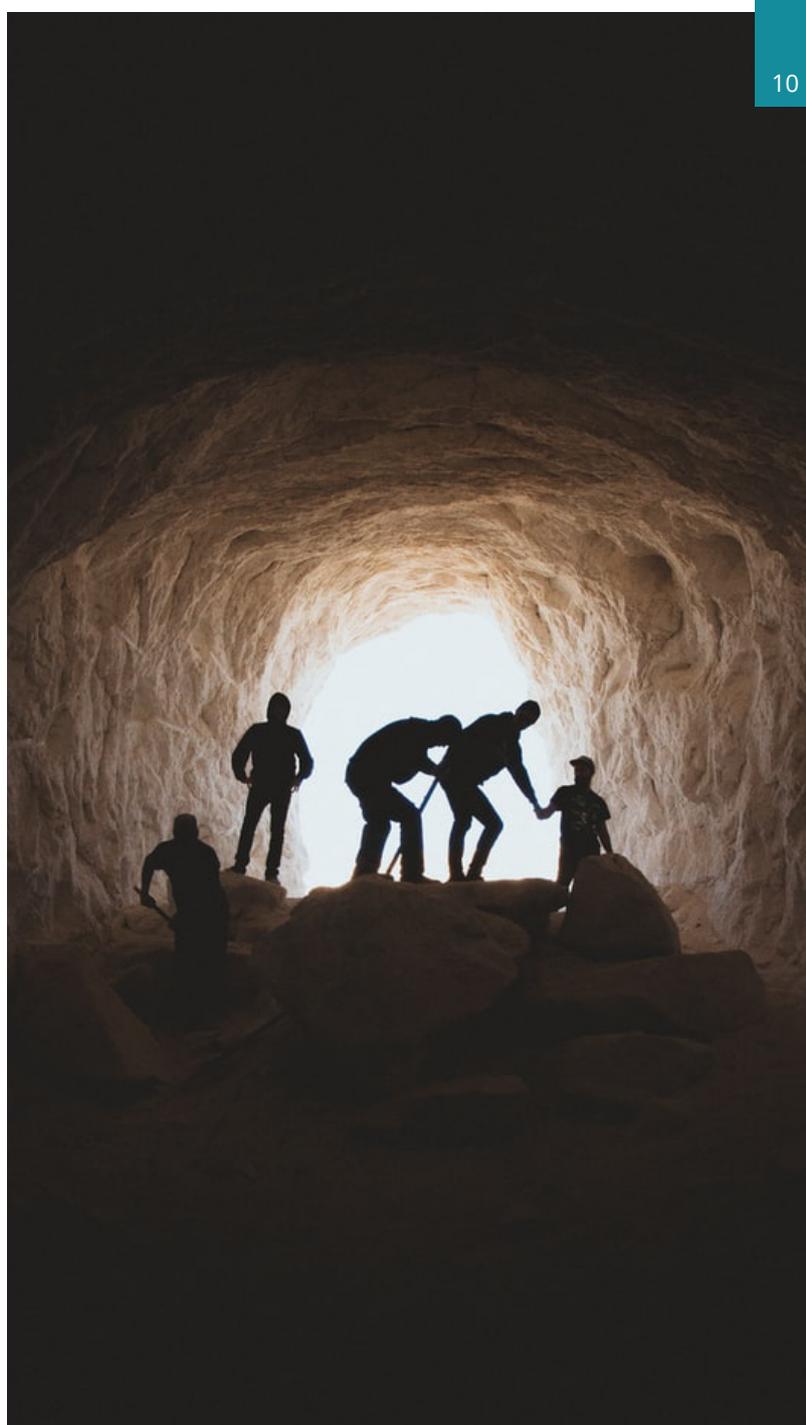
## ¿CÓMO CONSEGUIR PLENAMENTE LOS BENEFICIOS DE TENER UN PROPÓSITO COMPARTIDO?

La salida de esta crisis pondrá una presión creciente sobre las empresas para estimular la motivación de sus colaboradores, el compromiso de sus stakeholders y su diferenciación en un contexto competitivo tenso.

Es esencial que las empresas establezcan el propósito en el centro de su estrategia vinculando los objetivos de negocio con objetivos de impacto social, ético y medioambiental, porque estos son los elementos que exigen

hoy en día los grupos de interés con los que se relacionan: sus clientes, sus accionistas e inversores, sus empleados y las administraciones públicas, por mencionar algunos.

Esta predominancia del propósito no solo es necesaria para adaptarse al nuevo entorno post-covid donde los consumidores tienen otras prioridades y mayores exigencias hacia las empresas, sino por inteligencia y por responsabilidad hacia la sociedad.



Es la estrategia más inteligente para la rentabilidad de una compañía, ya que en una economía verde como la que se está definiendo solo accederán a las ayudas como los fondos europeos o a otras oportunidades de inversión aquellas compañías mejor posicionadas para llevar a cabo la transición hacia una economía inclusiva y sostenible. Por otro lado, la normativa avanza imparable en esa dirección y vemos casos como el de Francia que desde 2019 ha establecido por ley que las empresas deben ser administradas y gestionadas considerando el impacto social y ambiental de sus decisiones. Ningún actor del mercado premiará a aquel que espera a cumplir requisitos legales en lugar de anticiparse.

En LLYC creemos que para que una empresa realmente cuente con un propósito corporativo que reporte beneficios a la sociedad y a sus resultados y accionistas, hay tres condiciones fundamentales:

**1. La escucha profunda y diálogo.** Con el objetivo de responder mejor a las expectativas de todos sus *stakeholders*, la participación de estos últimos en la definición del propósito de la empresa es una condición esencial para conseguir los beneficios de este ejercicio. Esta escucha puede plantearse de varias maneras y a lo largo del proceso de desarrollo del propósito.

**2. Integrar estrategia de negocio y comunicación.** Una vez las expectativas alineadas, la empresa podrá idear conjuntamente con todos sus *stakeholders* los compromisos concretos que darán cuerpo a este propósito (siendo esta la manera más creíble de comunicar).

**3. Tener indicadores y escuchar de nuevo para medir el avance** en todos los ámbitos: negocio y entrega a los grupos de interés.

*Propósito Compartido*, el modelo de LLYC, parte de la escucha de todos los grupos de interés con técnicas cualitativas y cuantitativas el uso de tecnologías avanzadas para identificar los territorios de impacto positivo donde se espera y es legítimo que la empresa actúe (*storybeing*). Después se trabaja en comunicar de forma

inspiradora el propósito para que este sea conocido, vivido y sentido (*stoytelling*) basándose en un relato único.

La autenticidad de las empresas se evaluará por su capacidad a comunicar desde la acción, entregando el propósito a través de iniciativas que lo activan, tanto dentro como fuera de la compañía, y por su disposición a dotarse de las herramientas de medición que cubren el desempeño más allá de la comunicación (*storydoing*). Es entonces cuando estrategia y comunicación se unen y el propósito corporativo aporta todos sus beneficios.

**“Una adecuada activación del propósito implica una consistencia del *storybeing*, el *storytelling* y el *storydoing* para lograr una generación de confianza con los *stakeholders*”**

## AUTORES



**Almudena Alonso.** Directora Senior Stakeholders Management. Almudena es Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Marketing y Gestión Comercial por ESIC, Máster en Marketing Digital por EAE y ha cursado el Programa Promociona de ESADE. Está especializada en gestión de intangibles, con más de 20 años de experiencia en estrategias de reputación, cultura y responsabilidad social. Ha desarrollado una extensa carrera profesional en agencias de comunicación como Edelman o Villafañe & Asociados. Durante una década fue la Directora General de Cohn & Wolfe en España. Tras la fusión con Burson, trabajó como Directora de Innovación y Desarrollo Corporativo de BCW, hasta su incorporación en LLYC.

[aalonso@llorentycuenca.com](mailto:aalonso@llorentycuenca.com)



**Daniel Fernández Trejo.** Director Global de Tecnología de LLYC. Actualmente es el responsable de la Unidad de Negocio de Tecnología y CTO de la Compañía a nivel global. Ha trabajado durante 13 años en el diseño, implementación y lanzamiento al mercado de plataformas y servicios de Internet multidispositivo, donde ha desarrollado gran parte de su carrera trabajando con equipos internacionales y dinámicos, destacando por su capacidad de gestión y coordinación, liderazgo y trabajo en equipo. En 2011 Daniel llegó a LLYC como Director de cuentas de la Unidad de Negocio de Comunicación online y en 2017 fue nombrado CTO Global de la Compañía. Durante estos años de trabajo en LLYC, ha colaborado con empresas como Enagas, Cepsa, Gonvarri Steel Industries, Bertelsmann, L'Oréal y Acciona, entre otras.

[dfernandez@llorentycuenca.com](mailto:dfernandez@llorentycuenca.com)

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

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

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y COO América Latina  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

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

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

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

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

**Barcelona**

**María Cúria**  
Socia y Directora General  
mcuria@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 de Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

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

**Ana Folgueira**  
Socia y Directora Ejecutiva  
de Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior Área Comunicación  
Corporativa / Financiero  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**  
Directora Senior Stakeholders  
Management  
aalonsog@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

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

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

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

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

**REGIÓN NORTE**

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

**Ciudad de México**

**Carmen Julia Corrales**  
Directora General  
cjecorralles@llorenteycuenca.com

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

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

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

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

**Santo Domingo**

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

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

**San José**

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

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

**REGIÓN ANDINA**

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@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**

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@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**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

**Río de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

**Buenos Aires**

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

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

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

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

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

**Factor C**

**Mª Soledad Camus**  
Socia Directora  
scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**  
Director Asociado  
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +562 2 245 0924



# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

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

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

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