IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTÍCULO

EL ROL DEL CEO PARA ANTICIPAR LA RECUPERACIÓN

CÓMO REINICIAR LA ACTIVIDAD Y REVISAR LA PROPUESTA DE VALOR PARA ACELERAR LA RECUPERACIÓN POST CORONAVIRUS

Madrid, 5 de Mayo de 2020

LLORENTE Y CUENCA

Hace unas semanas compartía las reflexiones sobre el rol del primer ejecutivo para poder parar la sangría que supuso la llegada de la crisis de la COVID-19 y cuáles eran las claves para poder superar el impacto que produjo en las empresas desde un foco centrado en el **propósito**, la gestión de los *stakeholders* y los **capitales** de la organización.

Para aquellas organizaciones que hayan sido capaces de superar estas fases de la crisis, ha llegado el momento de enfocar el proceso de recuperación a corto, medio y largo plazo, por lo que me permito de nuevo dirigirme a vosotros para compartir unas ideas que esperamos que os sean de utilidad.

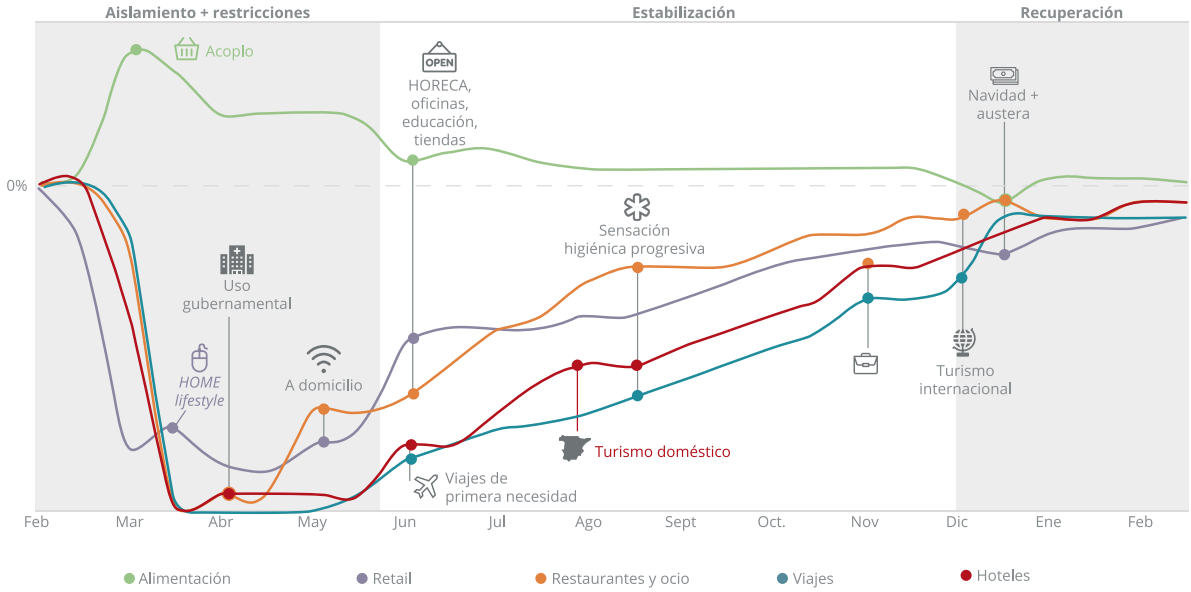
Como ya vimos en el anterior documento, **dirigir nunca es fácil**, pero lo que está claro es que **liderar siempre es difícil**, y ha llegado el momento de **prepararse para la recuperación.**

VUELVE. ADAPTA. CAMBIA

Los diferentes análisis y estudios publicados en las últimas semanas sobre el impacto socioeconómico de la crisis sanitaria apuntan a que el cómo se va a producir la salida de la crisis es aún una incógnita que va a depender en buena medida del comportamiento que tenga la fase sanitaria de la crisis y el proceso de contención de la COVID-19.

Así, el estudio elaborado en el "Monitor de Deloitte Consulting" COVID-19 Impacto y escenarios de recuperación en el consumo y la distribución" del pasado 27 de marzo se mostraba una curva en la que se apuntaba a un proceso de vuelta de actividad a lo largo de la primavera, una recuperación progresiva de la economía a lo largo del verano y del otoño en la que la adaptación a la nueva realidad será clave, y un proceso de consolidación de los cambios a lo largo de 2021.

Análisis sectorial (% Var. sobre Año Anterior)



En un informe parejo elaborado por McKinsey "COVID-19 en España: El doble imperativo de salud y bienestar económico" del 6 de abril nos ayuda a reflexionar sobre las tres fases que los CEO van a tener que gestionar en los próximos meses.

APLANA LA CURVA

La primera fase es la de preparar la vuelta a la actividad, en el que el doble foco está marcado por minimizar el impacto negativo en la salud de la población, y el segundo en ejercer el liderazgo para minimizar el impacto económico y en el empleo que va a tener el parón económico. Será una **fase eminentemente técnica y con foco a corto plazo.**

Para todos los gestores, tanto del sistema sanitario, como para los que protagonizan el ámbito económico el mantra a seguir es aplanar las curvas, en el caso sanitario ya ha sido suficientemente explicado, pero en el económico hay temas en los que sería bueno profundizar.

El compromiso de los políticos y de los gestores de empresas debería orientarse a **minimizar la profundidad del impacto económico** del parón ya que no es lo mismo afrontar un proceso de recuperación que parta de un impacto negativo del -4,6% del PIB a uno que arranque del -12,2%. Para ello es importante que la fase de latencia de la actividad económica sea lo menor posible en actividades detenidas. Necesitamos garantizar que toda actividad económica que se pueda desarrollar en condiciones de seguridad sanitaria, lo pueda seguir haciendo.

“El compromiso de los políticos y de los gestores de empresas debería orientarse a minimizar la profundidad del impacto económico del parón”

El imperativo de hoy: Salvar vidas y proteger el bienestar de la población

El doble imperativo al que nos enfrentamos

Imperativo 1: ***Salvar vidas***

1a **Contener el virus** tan pronto como sea posible

1b **Aumentar capacidad de tratamiento y testeo**

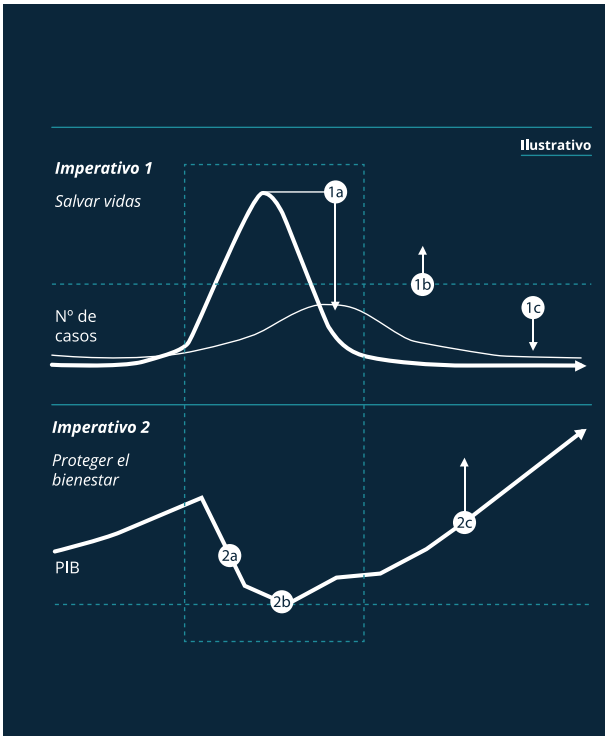
1c **Desarrollar tratamientos,** medicamentos y vacunas

Imperativo 2: ***Proteger el bienestar***

2a **Apoyar a personas y negocios** afectados por los confinamientos

2b **Preparar la vuelta segura al trabajo** cuando el virus remita

2c **Preparar la aceleración de la recuperación** desde una bajada de PIB estimada del -4,6 al -12,2%



Iniciativas como #EstoNoTieneQueParar https://estonotienequeparar.com/ impulsada por la cadena agroalimentaria que impulsa Mercadona, es un ejemplo de cómo la sociedad civil con responsabilidad en la parte económica está tomando el liderazgo más allá de las administraciones públicas competentes.

El segundo eje de este trabajo es acortar la duración en el tiempo del parón económico y acelerar la curva de relanzamiento de la economía.

Como indica el informe de McKinsey referenciado anteriormente, aún hay demasiadas incertidumbres sobre cómo será la curva de recuperación, por lo que hay que concentrarse en gestionar aquellas palancas que, si están en manos de las empresas y de los CEO para estar preparados para acelerar la vuelta la actividad operativa y, sobre todo, reactivar el consumo.

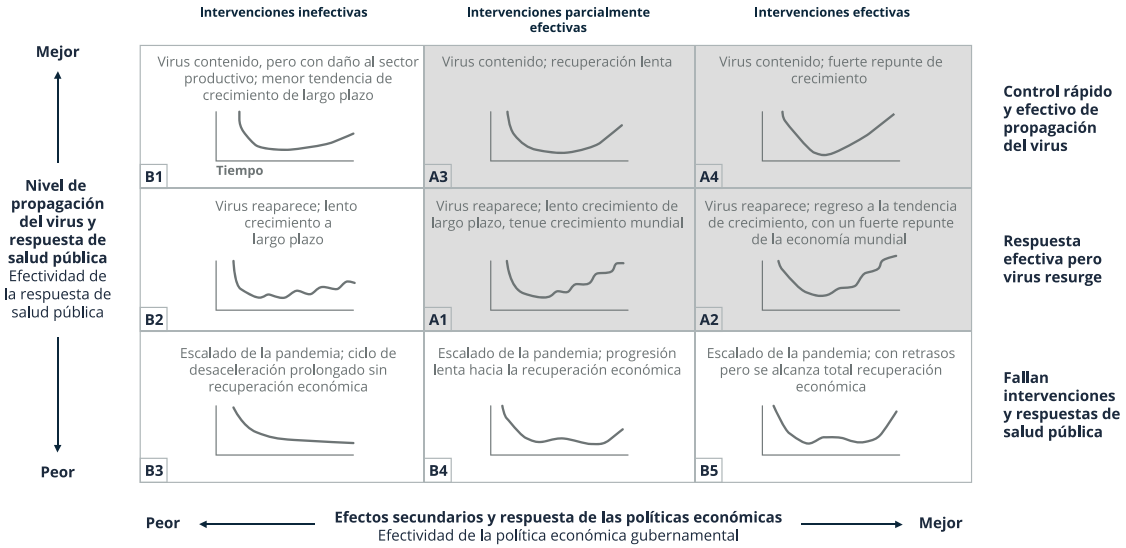
Un buen ejemplo de iniciativas para reactivar el consumo es la campaña #SaveTourism centrada en "No canceles, aplaza" https://sextaplanta.com/no-canceles/ o la campaña para fomentar que el turismo nacional se quede en España este verano que los hosteleros están poniendo en marcha van en esta dirección.

En la medida de la capacidad de gestión de cada CEO, el foco en esta fase debe centrarse en la **reactivación del consumo**, y en que la parte operativa de su organización sea capaz de **responder con agilidad a la reactivación.**

Hay 9 escenarios posibles de desarrollo de la crisis del COVID-19 en función del impacto de las intervenciones económicas y de salud

Ilustrativo

9 escenarios propuestos según la efectividad de las intervenciones en las dimensiones de salud pública y economía



ACELERA LA PENDIENTE

Cuando llegue el momento de empezar a operar y lo hayamos logrado se abrirá una nueva etapa en la que la clave estará en la capacidad de las organizaciones en adaptarse a las circunstancias coyunturales que se van a producir en el entorno de los críticos de la empresa. Será una fase con **foco táctico y a desarrollar en el medio plazo** que nos va a suponer el segundo semestre 2020.

Si una organización es capaz de adaptarse con **agilidad y eficiencia** a ellos, provocará que su curva de relanzamiento hacia la recuperación sea más rápida. Va a ser una cuestión de agilidad, flexibilidad y apertura al cambio, por lo que las organizaciones más jerárquicas, y lentas en la toma de decisiones tendrán más dificultades para acortar el periodo de vuelta a la actividad.

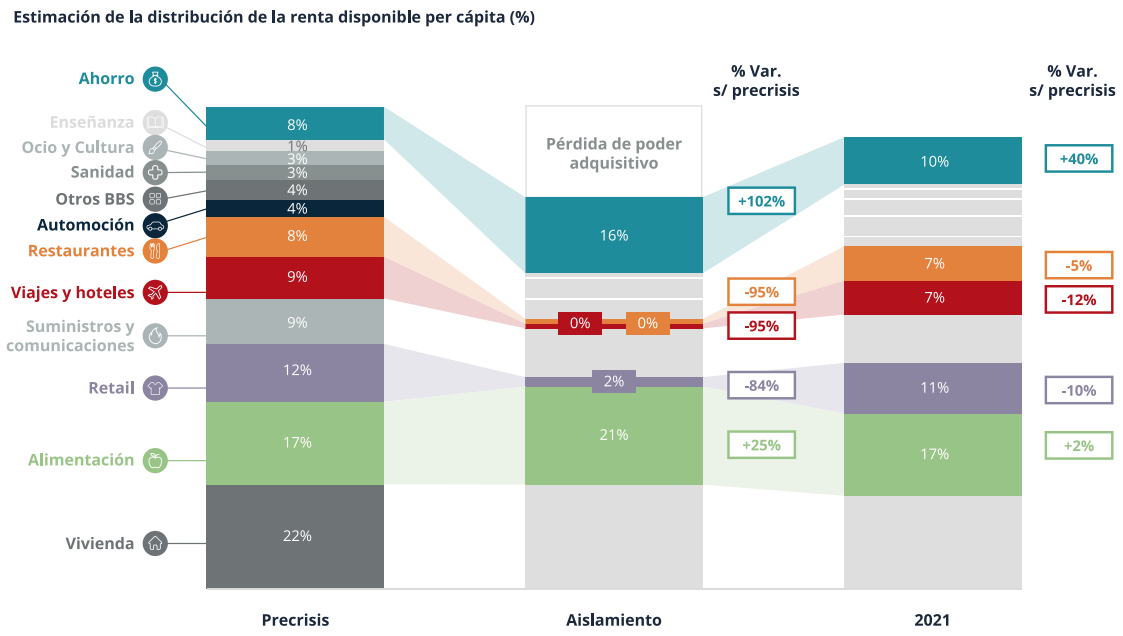
Ya están disponibles en la red varios estudios que analizan cuales van a ser los circunstancias que van a impactar en alguno de los *stakeholders*, pero como indicaba en mi artículo anterior, la clave y el reto del CEO es ver el conjunto y poder priorizar entre todas las claves de los diferentes grupos de interés y tomar decisiones rápidas. La segunda clave será la eficiencia de los equipos en su implementación, la capacidad de "subirse a la ola y surfearla" depende en buena medida de cómo estén configurados los equipos y la cultura de mejora continua y adaptación que se haya cultivado en los años anteriores.

Os resumo algunas claves de *stakeholders* que parece que están generando consenso en los ámbitos de pensamiento cómo claves a tener en cuenta para esta fase.

CONSUMIDOR:

Las empresas centran la propuesta de valor en satisfacer necesidades y expectativas de los consumidores y clientes. En este caso, el terremoto ha sido tan intenso que es probable que se han producido cambios coyunturales que nos obliguen a revisar cómo estamos haciendo llegar el producto o el servicio, los plazos de pago, la manera de comunicarlo, o cómo resolvemos nuevos requerimientos sobre la seguridad, la confianza o la fiabilidad.

El consumidor necesita sentirse entendido, acompañado y parte de una comunidad. Aquellas empresas que están esforzándose en ser parte de la solución de la crisis sanitaria y adaptando su oferta a la nueva realidad tendrán un impacto menor y más corto en el tiempo.



Esta información se puede ampliar en el IDEAS LLYC elaborado por mis compañeros el equipo de Consumer Engagement "Consumidores y marcas en tiempos de COVID-19".

Eso sí, no hay que perder de vista que según el estudio de Deloitte Consulting referenciado al inicio, parece evidente que se va a producir una constricción de renta, tanto por hechos objetivos como subjetivos que va a provocar que las personas consuman menos.

EMPLEADOS:

Según hemos podido leer en "Statement on the Purpose of a Corporation" de Business Roundtable, las empresas deberán invertir continuamente en su capital humano, y gestionarlo adecuadamente.

Sin perder el foco de todo lo que debemos hacer para satisfacer el resto de las necesidades de la Pirámide de Maslow, estamos en una etapa en la que las esenciales son las **necesidades básicas**, en lo que tiene que ver con la **salud** y garantía de condiciones para evitar contagios, y las de **seguridad**, en cuanto a favorecer el **mantenimiento del empleo** y el modus vivendi de las personas que trabajan es su organización, obtendrán un importante rédito en cuanto al engagement con la plantilla.

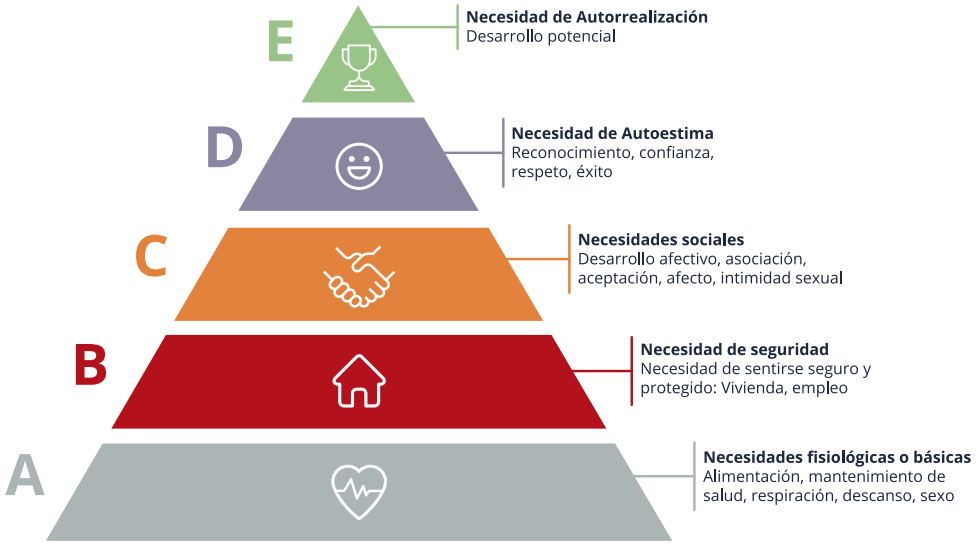
Esto no quiere decir que no haya que seguir fomentado las líneas de teletrabajo, conciliación, diversidad, gestión del talento o involucración de las personas con el propósito de la organización para crear la cultura que buscamos.

PROVEEDORES:

Para aquellos proveedores que son auténticos compañeros de tu organización en la creación de valor, aquellos que tienen de verdad un rol de aportación a tu propia cadena de valor, es esencial sentirse parte de ella y que se les trate de forma justa. Qué cada uno reciba por lo que aporta a la misma y que sean tratados respetando los derechos humanos y con la transparencia que merecen es esencial para que se involucren en tu proceso de recuperación.

Son elementos fáciles de decir, pero difíciles de implementar ya que llevamos décadas en la que ha imperado la captura del valor en mi propia cuenta de resultados a costa de retraer valor de la cuenta de resultados de los proveedores. Pero es necesario tratarles como elemento esencial de nuestra actividad y tienen el mismo derecho que nosotros a la supervivencia. En muchos casos nuestra propia sostenibilidad depende de la suya, y creo que es bueno recordar el aforismo "tu cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones".

Pagar las facturas en plazo, o incluso adelantarlo si tu situación financiera lo permite cómo ya están haciendo varias grandes empresas españolas, es una manera eficiente de cuidarles. Cómo también lo puede ser darle visibilidad de tus planes de relanzamiento de la actividad y solicitarles colaboración en este camino.



Esta información se puede ampliar en el IDEAS LLYC elaborado por mis compañeros del área de Talent Engagement "COVID-19: Claves para gestionar el engagement con el talento en la incertidumbre".

CIUDADANOS:

Las **empresas son ciudadanos corporativos** que conviven en sociedad con personas físicas y jurídicas. El bien social común a todos es el mismo, si una sociedad se desarrolla y avanza, es bueno para las personas, y también lo es para las empresas y resto de organizaciones que conviven en ellas.

Las empresas, por su tamaño y capacidad de organización, tienen un rol relevante en la generación de valor vía **impuestos, empleos y actividad económica** que movilice la sociedad hacia el bienestar. Para ello debemos ir más allá de la gestión del capital económico e incorporar al día a día empresarial la **gestión del impacto ambiental y la generación de conocimiento y tecnología** que haga avanzar a todos.

Incorporar la reflexión sobre cómo la empresa ha incorporado los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en su día a día, y cómo actualizamos las prioridades durante la gestión de la COVID-19 para aporta valor en las nuevas urgencias del ODS 2 Hambre cero, como han realizados las empresas de la cadena agroalimentaria, distribución y hostelería; el ODS 3 Salud y bienestar, como han realizado las sociosanitarias o las farmacéuticas; sobre el ODS 7 Energía asequible, como han facilitado las empresas de luz y gas; el ODS 8 Trabajo, como han realizado todos esos empresarios que han priorizado el mantenimiento del empleo a los beneficios. Esta crisis ha permitido demostrar que **la Responsabilidad Corporativa ya es mayor de edad y que es crítica en la gestión empresarial.**

ACCIONISTAS:

En un momento de derrumbe del valor de las acciones en todos los mercados y de fuerte contracción económica hay que recordar que en el Foro Económico Mundial en el Manifiesto elaborado en su reunión de Davos 2020 ya definió un marco universalmente aceptado para demostrar la **creación de valor sostenible en la que el Gobierno Corporativo, la gestión del impacto social y el ambiental** (ESG por sus siglas en inglés) se debía unir a la medición del rendimiento empresarial.

En estos momentos de la verdad, recordar que en su carta anual a los CEO, Larry Fink, CEO de BlackRock, señaló que los criterios ESG son "un factor determinante en las expectativas de las compañías a largo plazo", y señaló que no volverían a invertir en negocios que supusieran un alto riesgo para la sostenibilidad.

Es un buen momento para demostrarlo con hechos y las empresas que lo hagan obtendrán una ventaja competitiva relevante para la fase de recuperación.

CAMBIA

Desde principios del siglo hemos dado por hecho que la velocidad del cambio hacia inútil la estructura de gestión basada en planes estratégicos a largo plazo y hemos pasado a planes de acción de medio o corto plazo, en la que el éxito se ponderaba en base al rendimiento en la cuenta de resultados del ejercicio.

Es cierto que esto evita que nos tropecemos con los obstáculos inmediatos, pero también es muy probable que evitando chocar con el siguiente árbol, en unos pocos años nos encontremos perdidos en un claro del bosque, o bien muertos devorados por algún competidor.

Debemos recuperar la visión a largo plazo y el enfoque estratégico basado en el análisis de las macrotendencias que provocan cambios de escenario competitivo e impactan directamente en las necesidades y expectativas que nuestros *stakeholders* tienen de nosotros como empresa.

En este caso no es diferente. Debemos incorporar al proceso de planificación de 2021 un análisis profundo de cómo la COVID-19 ha acelerado la llegada de las diferentes tendencias y cómo está impactando en los grupos de interés. Una vez hecho este análisis, hay que tener la valentía y el coraje de incorporarlo a la reflexión estratégica y cambiar lo que haya que cambiar para afrontar el año que viene y poder decir dentro de unos años que, no sólo superamos la crisis de la COVID-19, si no que nos hizo más fuertes y sabios, más competitivos y más sostenibles.

Para facilitar esta reflexión, te aporto algunas ideas sobre los informes de macrotendencias que realiza cíclicamente la consultora WGSN y que pueden dar pistas útiles en este proceso.

El **mundo** VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) se impuesto, la incertidumbre ha llevado a la **preocupación sobre el impacto económico financiero y sociolaboral** que protagonizarán los próximos meses.

El **factor miedo** va a hacer aflorar comportamientos asociados reacciones a situaciones de estrés generadas por el “trauma” generado por la COVID-19. La **necesidad de protección, seguridad y mensajes positivos** van a tener impacto en la manera en la que nos relacionaremos como empresas con los *stakeholders.*

La vuelta del **hiperlocalismo** tendrá su hueco en los próximos meses, el rechazo a lo global unido al miedo a viajar, hará que lo local, el vecino, la familia, los amigos, el pueblo, lo cercano gane peso en los patrones de comportamiento y consumo. **Adaptar la oferta a lo local** y ayudar a la recuperación de lo cercano serán apreciados.

Se reforzará el criterio de **emergencia climática,** pero se exigirá pasar de las musas a las letras, por lo que se valorarán aquellas empresas que **refuercen sus líneas de acción real** y le den protagonismo en su propuesta de valor al cuidado al medio ambiente y en los momentos de relación con los grupos de interés a este eje. **Las personas quieren ser protagonistas e involucrarse en el hacer.**

Esta crisis nos ha permitido sentir la importancia de la familia, y especialmente de nuestros mayores. El **equilibrio generacional** será una tendencia creciente en los próximos meses. **Generar ofertas adaptadas a la tercera edad, aceptar capital humano senior y poner en valor la experiencia** va a ser un eje de actuación que tendrá impacto positivo en los próximos tiempos.

El coronavirus ha acelerado varios **cambios geopolíticos** importantes. El ascenso de **China** y la generación de relaciones creadas a base de comerciar con equipos de protección y médicos tendrá efectos rápidos. La búsqueda de nuevos mercados para reactivar la economía nos hará poner el foco de las preguntas de nuevo en **África**. La **relocalización** de procesos fábriles para ganar autosuficiencia productiva generará oportunidades de negocio a las empresas que inviertan y tendencias de consumo hacia la compra local.

La gestión del **decrecimiento positivo**, el efecto de los **nuevos patrones migratorios**, la irrupción del **teletrabajo** como estándar, **cambio en los canales** de comercialización y relacionamiento, etc., son tendencias que habrá que incorporar en el proceso de reflexión estratégica que nos defina la hora de ruta de los próximos dos años y que nos permita finalizar todo este proceso pudiendo afirmar que aprendimos y que cambiamos todo lo necesario para ser más fuertes.

“Adaptar la oferta a lo local y ayudar a la recuperación de lo cercano serán apreciados. El equilibrio generacional será una tendencia creciente en los próximos meses”

GESTIONAR EL HOY PARA GANAR EL FUTURO

Las organizaciones deben ser capaces de crear y hacer realidad **propuestas de valor sostenibles para sus grupos de interés**, principalmente para sus clientes, pero deben tener en cuenta su deber de entender y cuidar el ecosistema en el que operan.

Ahora más que nunca, las organizaciones tienen que abordar en paralelo dos retos: la **gestión eficiente del hoy**, la visión a corto para no tropezar con los obstáculos del camino, y la **gestión eficaz del cambio** para poder ganar el futuro, la visión a largo plazo que nos orienta el camino.

Como hemos podido ver, las fases que tenemos que afrontar son varias y con focos y enfoques diferentes. A corto plazo necesitamos enfocarnos en hacer lo que tengamos que hacer para aplazar la curva y volver lo antes posible. A medio plazo debemos adaptarnos a las circunstancias y lograr generar una curva acelerada de recuperación. A largo plazo necesitaremos entender cuáles de estos cambios van a quedarse, que macrotendencias se han acelerado y gestionar el cambio organizativo para no quedarnos atrás.

La única manera de gestionar los múltiples y profundos cambios es liderar con solvencia la **gestión del cambio** y que sea una actividad principal dentro de las estrategias de nuestra organización. Una actividad a la que dediquemos el tiempo y los recursos suficientes desde los consejos de administración y los comités de dirección.

Tenemos el deber, como organizaciones, de ser el motor del cambio; de tomar sus riendas y prepararnos concienzudamente para actuar en un ecosistema en permanente evolución. Solo así **ganaremos el futuro.**

No será fácil, pero será apasionante.

“Las organizaciones tienen que abordar en paralelo dos retos: la gestión eficiente del hoy, la visión a corto para no tropezar con los obstáculos del camino, y la gestión eficaz del cambio para poder ganar el futuro, la visión a largo plazo que nos orienta el camino”

AUTOR

Paco Hevia. Director Senior del área de Comunicación Corporativa y consejero independiente de empresas. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión empresarial. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Ceralto Siro Foods en calidad de director de Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Comunicación hasta 2013. Hasta 2018 desempeñó responsabilidades análogas en Calidad Pascual. Ha sido presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial y Vicepresidente de la Asociación Agroalimentaria Vitartis, entre otras actividades.

phevia@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

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

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

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

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

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

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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

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

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

David G. Natal
Socio y Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

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

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

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

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

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

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

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

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

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

REGIÓN NORTE

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

Ciudad de México

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

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

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
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

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

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

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
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

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.llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com