



INFORME ESPECIAL

Del *Input* al *Impact*. Las tres metas clave en la transformación digital de la comunicación

Madrid, marzo 2017

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

1. ACCOUNTABILITY PARA UN ROL ESTRATÉGICO
 2. DEL INPUT AL IMPACT. MÁS ALLÁ DE LO DIGITAL
- AUTORES

1. ACCOUNTABILITY PARA UN ROL ESTRATÉGICO

El mundo digital en el que vivimos determina que el éxito de cualquier tipo de organización radique en conseguir el mejor equilibrio entre la generación de confianza y la diferenciación duradera en el tiempo.

Los pilares que construyen confianza y diferenciación han cambiado radicalmente en muy poco tiempo. En el pasado, la confianza era un tema puramente jurídico, y la diferenciación se basaba en la superioridad objetiva de los productos y servicios. En el presente, es la gestión excelente de los activos y recursos intangibles, orientados a conseguir y mantener comportamientos favorables de todos los *stakeholders*, lo determinante para fortalecer y proteger la creación de valor, el negocio y mitigar los riesgos estratégicos.

EL ROL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

Estamos, por lo tanto, en un nuevo ciclo económico y social al que podemos llamar “economía de la reputación y de los intangibles”, en el que la digitalización del mundo sigue incrementando constantemente el valor que tienen la marca como generadora de diferenciación no copiable; la reputación,

como palanca de gestión de la confianza; y la comunicación, con un rol estratégico en este nuevo contexto.

La comunicación permite aflojar todo el valor que encierran las organizaciones y construir relatos en torno a cada uno de sus capitales, tanto los tangibles como los intangibles, de los que se nutre su modelo de negocio. Para que realmente sea efectiva, la comunicación tiene que estar totalmente ligada a la estrategia de negocio y a la visión global de la compañía.

Hemos de aceptar que la esencia de la comunicación radica en provocar comportamientos. Es la palanca necesaria para transformar en actitudes y comportamientos favorables lo que la empresa hace bien. La marca y la buena reputación de la empresa, sin comunicación, no crean ni protegen el valor. La comunicación es una herramienta crucial para influir en los juicios y actitudes de los distintos grupos de interés y desencadenar comportamientos favorables hacia la organización.

La comunicación tiene un carácter estratégico e integra a todas las áreas de actividad de la empresa, a todos los canales y a todos los grupos de interés internos y externos.

“Está en el ADN de la organización, la define y la constituye. Es el vehículo a través del que se establecen las conexiones. Sin ella las organizaciones no pueden subsistir”

Podría considerarse incluso que comunicación es la actividad empresarial que tiene mayores impactos¹:

- Está en la base de la formulación de la estrategia de la organización y ayuda a romper los silos interdepartamentales (Aaker, 2008; Ind, 2007; Gregory & Willis, 2013; Alloza, 2015; Arthur W. Page Society, 2016).
- Ayuda a la estrategia a progresar incluyendo las perspectivas y expectativas de todos los grupos de interés (Argenti, 2014; Alloza, 2015).
- Sustenta la implantación de la estrategia y contribuye a posicionar de forma única a la organización en la mente de sus grupos de interés o stakeholders (Cornelissen, 2011).
- Vertebra y da coherencia a toda la organización gracias a los procesos de construcción y expresión de significados (Hatch & Shultz, 2010).
- Permite conocer el entorno, así como las diferentes expectativas e intereses de los grupos de interés y facilita la toma de decisiones (Van Riel, 1997, 2012; Corporate Excellence & Van Riel, 2013; Recalde Viana & Gutiérrez-García, 2015).
- Permite activar todo el valor, tangible e intangible, que encierra una organización para conseguir diferenciarse y generar confianza, esto desencadena comportamientos favorables por parte de todos sus stakeholders (Alloza, 2014, 2015).
- Está en el ADN de la organización, la define y la constituye. Es el vehículo a través del que se establecen las conexiones. Sin ella las organizaciones no pueden subsistir. Todo lo que hace la organización o todo lo que no hace, comunica y determina quién es y cómo será percibida y juzgada (Gregory & Willis, 2013).
- Permite alinear a todos los empleados de una organización en torno a un mismo sistema de creencias y valores compartidos que determinan la forma de comportarse y de ser de la organización impactando directamente y favorablemente en la confianza que construye con el resto de grupos de interés (García & Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Corporate Excellence, 2013; Boria-Reverter et al. 2013).
- Permite generar una percepción global favorable a lo largo del tiempo (Van Riel, 1997; Fombrun & Van Riel, 1997, 2004; Fombrun, 1996).

¹ Fontán, (2016) *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tesis doctoral UCM

“El rol de la comunicación que tiene impacto y genera cambios en las percepciones, los juicios, las actitudes y los comportamientos de nuestros stakeholders”

NECESIDAD Y URGENCIA DE ACCOUNTABILITY

El rol estratégico que está adquiriendo el responsable de la comunicación así entendida, requiere urgentemente adoptar los mismos criterios de *accountability*, de rigor y estandarización en las métricas y los indicadores clave que son utilizados, desde hace mucho más tiempo, por el resto de funciones directivas con mayor estatus e influencia en las organizaciones.

Es por este motivo por el que están surgiendo con fuerza iniciativas en todo el mundo, para avanzar en la consolidación del uso intensivo y extensivo de métricas e indicadores que sean aceptados por todos los actores implicados (el resto de funciones directivas en la organización, los proveedores de servicios, los inversores y los reguladores).

Destacan las actividades de AMEC International Association for Measurement and Evaluation of Communication, Global Alliance for Public Relations and Communication Management, la EACD, Arthur W. Page Society, European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) y en España, Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, Dircom, Adecec y Aedemo.

Para ilustrar los avances que se están consolidando es útil analizar los resultados del European

Communication Monitor en los últimos diez años. Este análisis desvela que el éxito del gestor de la comunicación y de todo su equipo radica en incrementar su nivel de influencia como función ejecutiva y el impacto de su asesoramiento en la toma de decisiones de la alta dirección.

El instrumento que utilizan los responsables de comunicación para conseguir este nivel de influencia son precisamente las métricas que les permiten demostrar el impacto de su gestión en forma de *outcomes* y *outflows*, terminología utilizada para referirse a lo que es relevante para cualquier organización: el rol de la comunicación que tiene impacto y genera cambios en las percepciones, los juicios, las actitudes y los comportamientos de nuestros *stakeholders*, incrementando el poder diferenciador de nuestras marcas y fortaleciendo nuestra reputación corporativa.

Las organizaciones que han establecido áreas de comunicación corporativa más avanzadas integran indicadores intangibles en los cuadros de mando que definen su modelo y estrategia de negocio, complementando a los indicadores financieros tradicionales, y los vinculan directamente a sus políticas de compensación y retribución de la alta dirección: indicadores de reputación, fuerza de marca, compromiso y alineamiento de los empleados

“Siempre se ha dicho que la comunicación era estratégica, pero hoy es cuando la digitalización de la sociedad ha confirmado esa idea con toda plenitud”

y propensión a recomendar productos y servicios a terceros. Estos son los verdaderos *outcomes* y *outflows* relevantes de la comunicación estratégica.

2. DEL INPUT AL IMPACT. MÁS ALLÁ DE LO DIGITAL

Nunca antes habíamos contado con semejante volumen de datos para evaluar la comunicación de una marca corporativa, comercial o personal. Tampoco habíamos necesitado tanto como ahora un nuevo marco de pensamiento para valorar nuestro trabajo como comunicadores. Son las ruidosas e inquietantes consecuencias de la transformación digital de la comunicación².

Este documento trata de aportar ciertas bases para convertir ese caudal de información en una fuente de inteligencia para los profesionales de la comunicación, el marketing y los asuntos públicos. Utiliza como referencia el Marco de Evaluación Integrada de AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication)³.

Siempre se ha dicho que la comunicación era estratégica, pero hoy es cuando la digitalización de la sociedad ha confirmado esa idea con toda plenitud.

Desde mediados de los años 80 del siglo pasado, al mismo tiempo que ha progresado el apoderamiento de los individuos por Internet, lo ha hecho la teoría de los *stakeholders* en los consejos de administración⁴. Las personas en relación con otras (a través de redes), en torno a valores compartidos con la empresa, y en diferentes dimensiones de su realidad, empezaron a articular tanto planes estratégicos como reportes de resultados. Y dejaron de ser sólo masas de consumidores de productos, objeto unidireccional de impactos masivos de las marcas a través de los medios.

Como consecuencia de todo esto, los antiguos principios de las Relaciones Públicas han pasado de ser instrumentos accesorios del sistema Marketing a convertirse en métodos esenciales del paradigma Sostenibilidad que orienta ahora la gestión de las organizaciones del futuro.

En términos prácticos, el *input* de la comunicación, la entrada del proceso, es la propia estrategia de la compañía, conformada por los objetivos y recursos dispuestos para incrementar el valor a largo plazo. Y el *impact* de la misma, el resultado obtenido, en parte o en todo por la comunicación,

² Cortés, Sergio y Pino, Iván (2016): *Hacia la transformación digital de la comunicación*. Desarrollando Ideas. Alojado en: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/03/hacia-la-transformacion-digital-de-la-comunicacion/>

³ AMEC Framework, alojado en: <http://amecorg.com/amecframework/>

⁴ R. Edward Freeman publica *Strategic Management: A Stakeholder Approach* en 1984. En 1981, se define el protocolo TCP/IP y la palabra "Internet".

“En un entorno infoxicado, las marcas necesitan competir en un territorio de conversación previamente delimitado”

se traduce en un incremento de los capitales de la empresa, tal y como los define el marco <IR> de reporte integrado⁵: financiero, industrial, natural, humano, intelectual y relacional o social.

DE METAS Y MÉTRICAS

Sin embargo, para lograr esos objetivos estratégicos, se nos impone superar los retos de la transformación digital de la comunicación, que ya previeron los autores de *The Cluetrain Manifesto*⁶ en el año 1999: infoxicación, personalización e hipertransparencia.

OutPut: Relevancia

El primer reto de la transformación digital es el de la **infoxicación** de los canales de comunicación pública, saturados de ruido por los prosumidores de los nuevos medios digitales. En ese contexto, la competición por el tiempo de **atención** de los grupos de interés constituye la meta inicial para crear valor a largo plazo.

Aquí es donde la **relevancia de marca** representa el *output* de la comunicación, definido por la AMEC como aquello que es distribuido y recibido por las audiencias. En un entorno infoxicado, las marcas necesitan competir en un **territorio** de conversación previamente delimitado, donde su narrativa tenga mayor capacidad de captar y retener interés⁷. Esa narrativa debe desplegarse a través de un plan de **storytelling** que merezca legitimidad en los diferentes relatos e historias de la marca⁸. Y puestos en producción mediante una plataforma eficaz de contenidos: **formatos narrativos** (de periodismo y entretenimiento de marca)⁹.

La relevancia, así considerada, puede ser medida en términos de **visibilidad** (*reach*) **de los contenidos** distribuidos por la compañía, a través de las herramientas de analítica de su plataforma en un territorio concreto de conversación; y si es posible, en términos comparativos

⁵ Marco <IR> de reporte integrado, alojado en <http://integratedreporting.org/>³ AMEC Framework, alojado en: <http://amecorg.com/amecframework/>

⁶ *Manifiesto Cluetrain*, alojado en: <http://www.cluetrain.com/>

⁷ Corujo, Adolfo; González Natal, David; y Pino, Iván: *Territorios y Comunidades, las nuevas fronteras de la comunicación* (2016). Desarrollando Ideas. Alojado en: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/01/territorios-y-comunidades-las-nuevas-fronteras-de-la-comunicacion/>

⁸ Panadero, Goyo y González Natal, David: *Los 6+1 mandamientos del storytelling* (2015). Desarrollando Ideas. Alojado en: <http://www.desarrollando-ideas.com/2015/11/los-6-1-mandamientos-del-storytelling/>

⁹ Tascón, Mario y Pino, Iván: *Periodismo de Marca y Reputación Corporativa* (2014). Desarrollando Ideas. Alojado en: <http://www.desarrollando-ideas.com/2014/02/repensando-los-medios-de-comunicacion-corporativa/>

“El tercer reto de la transformación digital pasa por la hipertransparencia de los comportamientos de las marcas, sometidos a vigilancia permanente por sus grupos de interés”

con otros competidores por el tiempo de atención en el mismo territorio de conversación.

Out-Take: Influencia

El segundo reto de la transformación digital pasa por el **apoderamiento** de las personas en la comunicación pública a través de su identidad en medios y redes sociales. Una realidad que impulsa la economía de la **recomendación** interpersonal como palanca de creación de valor compartido para las empresas.

En este punto nos encontramos la **influencia** personal de los aliados de la organización en los medios sociales como el *out-take* que la AMEC define en estos términos: “aquello que las audiencias hacen y obtienen de la comunicación”. Lo que hacen y obtienen de la comunicación es consecuencia de la influencia, en forma de conductas expresivas (comentarios) y ejecutivas (conversiones) de los grupos de interés. Los aliados dentro de esos grupos de interés son, en primer término, directivos y empleados, socios y proveedores, accionistas e inversores y clientes fidelizados.

Para ganar influencia, las marcas necesitan investigar las **comunidades** con las que comparten sentido de pertenencia en un determinado territorio de conversación¹⁰. A partir de esa investigación, se requiere la

planificación de un **storydoing** participativo, un “hacer con” los líderes de aquellas comunidades, a través de experiencias de valor recíproco; que derive en una secuencia de relaciones continuadas en el tiempo mediante diferentes **canales interactivos** (presenciales o virtuales).

La influencia, así definida, puede ser medida en términos de **interacción** (*engagement*) de los **influyentes** de una comunidad con los aliados de la marca; y si es posible, de forma comparativa frente a otros competidores por la recomendación de esos influyentes en la misma comunidad.

OutCome: Creencias

El tercer reto de la transformación digital pasa por la **hipertransparencia** de los comportamientos de las marcas, sometidos a vigilancia permanente por sus grupos de interés a través de las redes sociales y otras plataformas en línea. Esta circunstancia convierte a la economía de la **reputación** en elemento clave para la generación de valor a largo plazo.

En efecto, las **creencias compartidas por los grupos de interés** contribuyen de forma positiva o negativa a los resultados de una compañía, en términos de fidelización de clientes, ventas, atracción de inversión o talento, juicios de opinión pública... La repu-

¹⁰ Pino, Iván: La Rebelión de las Redes (2016). Medium. Alojado en: <https://medium.com/@ivanpinozas/la-rebeli%C3%B3n-de-las-redes-12cb9b152748#.qtmnx44ah>⁹ Manifiesto Cluetrain, alojado en: <http://www.cluetrain.com/>

“Lo que las marcas hacen con ellas (*storydoing*) y lo que les cuentan (*storytelling*) provocan un juicio emocional que les predispone a actuar o no”

tación se constituye así en el *outcome* definitivo de la comunicación, tal y como lo define la AMEC: “los efectos que provocan en las audiencias”. Lo que las marcas hacen con ellas (*storydoing*) y lo que les cuentan (*storytelling*) provocan un juicio emocional que les predispone a actuar o no, tanto a favor como en contra.

Para mejorar esas creencias, las marcas necesitan investigar el **contexto** en el que las sitúan los grupos de interés para formarse su propio juicio, que siempre se hace en términos comparativos con otros referentes. Una vez establecido, se

trata de desplegar un plan de **escucha** por todos los medios disponibles (digitales o analógicos) en la organización, para los diferentes grupos de interés de la empresa. Y con la base metodológica más eficiente, sigue la producción de informes de **inteligencia** que ayuden a tomar las mejores decisiones de contenidos y relacionamiento.

Las métricas de creencias se conforman con medidas de **valoración** (entre positiva y negativa) recogidas mediante encuestas de opinión o a través de análisis semántico de opiniones en plataformas de monitorización.

Figura 1. Metas de transformación digital de la comunicación*

| | |
|--|--|
| 1. INPUT: ESTRATEGIA | Objetivos y recursos dispuestos para incrementar el valor a largo plazo |
| | Reto: Infoxicación |
| | Valor: Atención |
| 2. OUTPUT: RELEVANCIA DE LOS CONTENIDOS DE LA MARCA | Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación: Territorio • Planificación: <i>Storytelling</i> • Producción: Contenidos |
| | Métricas: Visibilidad (<i>Reach</i>) |
| | Reto: Personalización |
| | Valor: Recomendación |
| 3. OUT-TAKE: INFLUENCIA DE LOS ALIADOS DE LA MARCA | Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación: Comunidad • Planificación: <i>Storydoing</i> • Producción: Relaciones |
| | Métricas: Interacción (<i>Engagement</i>) |
| | Reto: Hipertransparencia |
| | Valor: Reputación |
| 4. OUTCOME: CREENCIAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS | Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación: Contexto • Planificación: Escucha • Producción: Inteligencia |
| | Métricas: Valoración (<i>Sentiment</i>) |
| 5. IMPACT: CAPITALAS | Social y relacional |
| | Humano |
| | Intelectual |
| | Industrial |
| | Natural |
| | Financiero |

*Basado en el Marco de Evaluación Integrada de AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication).

Autores



Ángel Alloza es CEO y secretario general de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Es PCD por el IESE, Máster en Innovación en Comunicación por la Universidad Jaume I y Doctor en Comunicación por la Universidad Jaume I. Inició su trayectoria profesional como Técnico de investigación de mercados cualitativa y cuantitativa en Alef, Planificación Estratégica en J. Walter

Thompson, y como socio director de Millward Brown Internacional en España y Portugal. Ha sido director de estrategia del área global de Comunicación y Marca del Grupo BBVA y es coautor de Atrapados por el consumo y de Reputación Corporativa y de numerosos artículos en publicaciones de referencia. Alloza es también profesor colaborador de diversas universidades y escuelas de negocios de reconocido prestigio nacional e internacional.

angel.alloza@corporateexcellence.org



Iván Pino es director senior del Área Digital en LLORENTE & CUENCA. Periodista, licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Es Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa por la UNED-UJI. Posee 20 años de experiencia en Comunicación y Reputación Corporativa. Especializado en Comunicación Digital. Además, es

coautor del libro "Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0" (2009, Gestión 2000). Conferenciante y profesor del Máster en Comunicación Corporativa e Institucional de la Universidad Carlos III y Unidad Editorial.

ipino@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento para Norteamérica, Centroamérica y Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para el Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@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
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Latam Desk
Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

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

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@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
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Daniel Valli
Director general y director
senior de Desarrollo de
Negocio para el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Maira Da Costa
Directora
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

Desarrollando Ideas 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

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com