



INFORME ESPECIAL

Diplomacia Pública y Reputación: Ideas para España

Madrid, mayo 2013

d+i LLORENTE & CUENCA

En colaboración con:



1. ¿POR QUÉ AHORA?
2. SOBRE LA REGENERACIÓN DE LA REPUTACIÓN DE ESPAÑA
CONCLUSIONES
AUTORES
LLORENTE & CUENCA

1. ¿POR QUÉ AHORA?

La comunicación internacional que han desarrollado los sucesivos gobiernos de España se ha orientado, tradicional y fundamentalmente, hacia la promoción turística desde que el que fuera, entre los años 1962 y 1969, Ministro de Información y Turismo del Gobierno de Francisco Franco, Manuel Fraga Iribarne, acuñara aquel “Spain is different” dirigido a la promoción de la recién descubierta oportunidad de negocio que el turismo de masas representaba para el crecimiento económico de España después del Plan de Estabilización de 1959 y, por extensión, a la justificación del carácter autoritario de aquel régimen político ante los ojos de los gobiernos del mundo occidental.

Muchos años después, el sol de Miró se presentó en 1983 como parte de la estrategia de comunicación del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Aquel sol representaba la nueva España que salía de la dictadura y que comenzaba su gran transformación, con connotaciones ligadas aún al turismo, la buena vida y la cultura. *Spain* seguía siendo *different*.

Eran los tiempos de la gran transformación de España, que tuvo como epítomes a la Transición a la democracia y la Monarquía parlamentaria, los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 y la incorporación a la, entonces, Comunidad Económica Europea.

Tales campañas de marketing cumplieron los objetivos marcados y colocaron a España en las primeras posiciones del negocio del turismo internacional de masas.

Los más de 50 millones de visitantes extranjeros anuales que visitan España dan una medida del éxito de ese proyecto de negocio y de desarrollo de la industria turística.

Gracias a ello, la imagen exterior de España como país fresco, bueno para visitar y tradicional ha calado en la opinión pública internacional.

Como le gusta repetir a Emilio Lamo de Espinosa, Presidente del Real Instituto Elcano, y uno de los pioneros españoles en el estudio de la imagen exterior de España y la “mirada de los otros” sobre España, en sus brillantes presentaciones públicas de los últimos meses sobre este asunto, no hay que hacer grandes encuestas, si no preguntar a Google y observar qué imágenes nos ofrece cuando tecleamos “España” en su buscador.

“Asistimos a un modelo de liderazgo sin carisma, sin capacidad de agregar voluntades y dirigir un proyecto común”

Sin embargo, los tiempos han cambiado. Y Spain no debería empeñarse en continuar siendo “different”.

Las relaciones internacionales se han tornado más complejas porque han aparecido nuevas fuentes competitividad económica y de poder. El auge de las economías emergentes, la consolidación de las compañías tecnológicas o las manifestaciones de la ciudadanía global ponen de manifiesto un nuevo orden de valores y preferencias.

La política, la gestión de la economía y el desarrollo de los negocios, de las empresas y de las instituciones financieras han pasado de la esperanza a la desconfianza.

Detrás de gran parte de esta desconfianza está “La Gran Recesión”¹ que fue, inicialmente, una crisis financiera desatada en los Estados Unidos de América fruto de la desregulación excesiva del sector financiero y de la confusión entre los negocios de la banca comercial y la de inversión.

Posteriormente, esta crisis financiera se convirtió en Europa en una crisis de deuda soberana.

A continuación, y como consecuencia de la combinación de las dos anteriores, el hemisferio norte en Occidente se vio sumido en una gran crisis económica que está provocando un auténtico

tsunami en forma de crisis social de cuyos efectos dolorosos nos va a costar mucho tiempo salir.

Sin embargo, si hubiera que buscar una forma sintética de conceptualizar y definir lo que ha pasado en el Occidente más desarrollado desde 2008, la mejor forma de hacerlo sería calificando a este período como el de, por una parte, la crisis de confianza o el de la crisis de credibilidad de los ciudadanos hacia las instituciones, las empresas y las entidades financieras y, por otra parte, la crisis de liderazgo dentro de todas estas.

No es, obviamente, el problema de la desconfianza y de la crisis de liderazgo un problema español, únicamente.

Asistimos a un modelo de liderazgo sin carisma, sin capacidad de agregar voluntades y dirigir un proyecto común. Sucede en España pero, también, en la Unión Europea, ya sea en Italia, en Portugal o en el Reino Unido, por poner algunos ejemplos sin ambición exhaustiva.

Por estas razones, no cabe sostener un modelo de relacionamiento y diálogo internacionales basado solo en las herramientas tradicionales del marketing cuando, además, si uno está de acuerdo con la tesis de Bill Lee y el ensayo que publicó en **Harvard Business Review**, “Marketing is Dead”².

¹ Wessel, David: “Did ‘Great Recession’ Live Up to the Name?”, *The Wall Street Journal*, April 8, 2010.

² Lee, Bill: “Marketing is Dead”, *Harvard Business Review*, August 9, 2012.

“La diplomacia pública y la gestión de la reputación pueden ser esas palancas de cambio para la acción política y la defensa de los intereses nacionales”

En particular, se trata de dotarse de instrumentos flexibles que se adapten mejor a las necesidades de la globalización. El Estado no es la única respuesta. Tiene la última palabra en muchos campos de acción. Pero la influencia es otra cuestión y se consigue por otros medios.

La diplomacia pública y la gestión de la reputación pueden ser esas palancas de cambio para la acción política y la defensa de los intereses nacionales.

Ahora, son necesarios nuevos *order winners*³ basados en la reputación, el respeto y la credibilidad. **La era de la estética ha pasado. Estamos en la era de la ética. Por eso, debemos repensar si queremos seguir siendo “different” o queremos encauzar las políticas nacionales en línea con los estándares europeos.**

Esta propuesta requiere la alineación de la política convencional con la diplomacia pública, que puede ser un eje sobre el que pivotar. Necesitamos que el cambio se ejecute en tres niveles.

En primer lugar, un cambio de estilo de liderazgo, que recupere el sentido cívico de la función pública y alimente la transformación del modelo económico.

Igual que España ha captado turistas con una oferta cuasi monotemática del sol y playa sobre la base de precios relativamente bajos, debería también ser posible que se empezara a captar emprendedores que quieran instalarse en España con sus ideas y sus negocios. Una suerte de visado para *start-ups* está a la orden del día en Chile, Estados Unidos o Israel, por si sirviera de referencia.

Para romper la dinámica de sobreexposición turística de bajo coste es necesario transformar el entorno emprendedor con medidas concretas de política económica, es decir, desgravaciones, incentivos o levantamiento de barreras a la creación de empresas, entre otras.

En un segundo nivel, hay que recuperar la confianza perdida internacionalmente.

El precio que pagamos por la financiación exterior refleja, entre otras cuestiones, el déficit de credibilidad que tiene la economía y el sistema financiero españoles en la City, por citar una variante de este problema y, no, necesariamente, como fruto de una supuesta *conspiración secreta internacional judeomasónica*, como piensan algunos fanáticos intolerantes⁴.

³ Hill, Terry. *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. 3rd ed., Boston, Irwin McGraw-Hill, 2000.

⁴ “*Bigotry is the state of mind of a bigot: someone who, as a result of their prejudices, treats other people with hatred, contempt, and intolerance on the basis of a person’s race, gender, sexual orientation, gender identity, national origin, religion, language, socioeconomic status, or other status*”. (Wikipedia).

Ni, tan siquiera, estamos ante una *conspiración de la prensa anglosajona* contra España, por mucho que todo valga y, sin duda, se utilice en la lucha por la obtención de ventaja competitiva por parte de las naciones, incluidos los graves errores cometidos, desde lo público y desde lo privado, en la gestión de algunos de los actores del sistema financiero español.

Sería aconsejable que abandonaran el mito de la pérdida Albión aquellos que todavía se sientan cómodos en ese territorio imaginario para explicar, así, y por pereza intelectual, las razones del porqué desde fuera se observan y se narran los problemas actuales de España⁵.

El tercer eje consiste en la recuperación de los lazos y en la creación de comunidades de interés.

La defensa de los intereses nacionales en el extranjero ha dejado de ser un asunto exclusivo del Ministerio de Asuntos Exteriores para convertirse en un espacio idóneo para la generación de coaliciones: universidades, empresas, ciudadanos, ONGs o medios de comunicación tienen que estar en la misma mesa de negociación.

La defensa de los intereses en el exterior ya no es monopolio del Estado, si bien este tiene preferencia en la resolución de algunos conflictos y mantiene su monopolio en la negociación con otros Estados.

Para superar la actual crisis, necesitamos un nuevo modelo.

Por su naturaleza colaborativa, la diplomacia pública resulta una de esas herramientas transformativas.

Los gobernantes tienen que cooperar con ciudadanos, empresarios y otras instituciones para que se produzcan resultados tangibles.

No cabe un modelo jerárquico vertical, sino que hay que aunar voluntades.

El Estado mantiene ciertas capacidades exclusivas en la ejecución de los proyectos, pero es impensable mantener el actual sistema sin cierta colaboración público-privada.

Vale aquí la metáfora del puerto al que arriban los participantes de la acción exterior. Todos los actores compartimos un objetivo común, luego es necesario crear espacios de cooperación.

En síntesis, el escenario internacional reclama a España un cambio sustancial en la forma de gobernar los intereses exteriores.

No basta el turismo de sol y playa. Si se pretende un proyecto estratégico, la diplomacia pública tiene que alinearse con la política convencional, servir al cumplimiento de los objetivos internos (refuerzo de la identidad país) y externos (diplomacia económica), conectar con los ciudadanos y proyectar una imagen renovada del país.

En ese panorama, el sol de Miró declina.

⁵ Augustin Louis Marie de Ximénès: *L'ère des Français*, 1793.

2. SOBRE LA REGENERACIÓN DE LA REPUTACIÓN DE ESPAÑA

El Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y modifica el RD 1412/2000, de 21 de julio, del Consejo de Política Exterior. Es una idea acertada y un paso adelante en la estrategia de proyección internacional del gobierno de España.

Se trata, pues, de una decisión política que sitúa al Alto Comisionado en dependencia funcional del Presidente del Gobierno, a través del Consejo de Política Exterior, y orgánicamente del Ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación.

La primera fortaleza es la propia estructura orgánica y la dependencia jerárquica de dicho Comisionado.

Las anteriores iniciativas para lanzar la, quizás, poco afortunadamente, llamada iniciativa de Marca España carecieron de cuerpo orgánico o de relevancia.

Apenas un informe y mucho trabajo aislado, sin recorrido.

Probablemente, entonces, esta no era una prioridad.

Ahora, vemos los resultados de la pérdida de credibilidad en el entorno internacional.

La segunda fortaleza consiste en el liderazgo del Alto Comisionado.

Para que estas operaciones funcionen, se requiere la centralización del proceso de toma de decisiones.

Solo así se pueden generar dinámicas de trabajo a largo plazo, comprometer el trabajo de diplomáticos y técnicos comerciales, coordinar los esfuerzos y romper ciertas dinámicas.

La decisión es arriesgada, claro, si bien parece la única posibilidad de establecer una dinámica de trabajo alejada de las servidumbres de la Administración.

El tercer acierto ha sido el establecimiento de un fuerte contenido político en dicho proceso de toma de decisiones.

Las campañas de imagen país no deben ser controladas por agencias de relaciones públicas o de publicidad si no, por el propio gobierno.

Es tarea de este último el aquilatar la reputación sobre políticas concretas, sólidas y a largo plazo antes de lanzarse a la promoción exterior.

La propuesta de valor, entonces, no debe ser únicamente cambiar el logo de Miró, inventar un eslogan o participar en una feria turística.

La diplomacia pública requiere un cambio de nivel. Por eso, sostenemos que la diplomacia pública tendría que estar en el proceso de toma de decisiones y ser parte activa de la ejecución de proyectos de calado internacional.

Tres escenarios

A punto de cumplirse un año desde su creación, se plantean tres escenarios estratégicos para el desarrollo del Alto Comisionado.

Carlos Espinosa de los Monteros,
Alto Comisionado para la Marca España.



El primero consiste en convertirse en un espacio para el diálogo.

La acción exterior española ha devenido menos influyente por la dispersión de objetivos en los últimos diez años.

No hay rastro del impacto de la Alianza de Civilizaciones como tampoco hay interés en resucitarla.

Una idea de ese calado no puede depender de la iniciativa personal de un presidente de gobierno. Requiere de un consenso y de una dotación específica vinculada a la consecución de objetivos concretos. No parece que ese fuera el caso.

El Alto Comisionado puede asumir la función de pensar la estrategia exterior de España en 2025 desde distintos ángulos. Una suerte de *hub* de discusión y debate. La co-creación y el trabajo conjunto es el punto de partida porque su posición al margen de la política diaria le concede cierto margen de maniobra.

De este modelo, se espera que escuche e integre los intereses de los *stakeholders* y sea capaz de realizar propuestas de acción política. Comoquiera que este modelo de gestión identifica actores, intereses y estrategias, puede plantear planes de acción con algunas posibilidades de éxito.

Un segundo escenario pasa por convertirse en la plataforma que consolide el Consejo de Política Exterior.

El gobierno de los intereses nacionales en el exterior precisa de un instrumento de estas características que sea la dinamo que impulse este proceso desde algún punto de la Administración en el que se residence la propiedad⁶ y, por lo tanto, la responsabilidad última del proyecto.

La capacidad de convocatoria e identificación de áreas de trabajo son relevantes. En particular, este organismo debe concitar la creación de redes de trabajo, de romper las dinámicas de aislamiento internacional y de favorecer la internacionalización del proyecto España 2025. Es un paso anterior, porque cede el liderazgo, si bien mantiene la tarea de coordinar agendas e intereses. Si tiene éxito, no es poco el avance respecto de los modelos de gestión de los intereses exteriores.

El tercer objetivo puede ser el reconocimiento del trabajo y la importancia de Marca España.

Su tarea principia en la comunicación interna, esto es, en que los españoles aprendamos a reconocer los aciertos del país para la internacionalización. Este punto reduce su actividad al campo de las relaciones institucionales. Como punto de partida, no es poca cosa.

En todo caso, sea cual sea la meta, la efectividad de la diplomacia pública española pasa por el reconocimiento expreso del valor de la comunicación internacional en la

⁶ Por el inglés *ownership*.

**“España no tiene
la urgencia de recuperar
el cariño si no, más bien,
el respeto”**

salida de la crisis. Por eso, la diplomacia pública puede ser una palanca de cambio que dote de coherencia a la acción política.

Hecho el argumento anterior, merece recordar que, en el entorno actual, en el que los comportamientos, más que las palabras y las imágenes, son los que están marcando el devenir de las naciones, sus dirigentes y las empresas y las instituciones financieras, y en el que la palanca crítica para generar valor, credibilidad y confianza reside en la gestión de la reputación, más que en el uso de herramientas tradicionales de un marketing cada vez más irrelevante para los grupos de interés, el gobierno de España y su Alto Comisionado deben abandonar cualquier tentación marketiniana para hacer frente al reto hercúleo del momento presente.

La gestión de la Reputación de España debe ser, por tanto, el centro del trabajo a realizar -de aquí, la afirmación de más arriba sobre la discutible selección de “Marca España” con concepto para este proyecto-, de acuerdo con los siguientes criterios diferenciadores:

	REPUTACIÓN	MARCA
CONCEPTO	Directivo/Estratégico	Marketiniano
FUNDAMENTO	Ético	Estético
REASON WHY	Transformacional	Transaccional
PUNTO DE VISTA	Stakeholders	Consumidores
FOCO	Hechos	Palabras/Imágenes
ALCANCE	Medio-Largo Plazo	Corto Plazo
COMUNICACIÓN	Conversacional	Propagandístico
CANALES	Inclusivos	Unidireccionales
PROYECCIÓN	Selectiva	Indiscriminada

Los retos no son ni pequeños, ni sencillos, ni se resuelven con atajos de destino incierto.

El éxito de esta empresa está en la combinación sabia de políticas públicas -es decir, hechos, realidades y comportamientos- y de gestión profesional de la reputación de España y no, en el uso táctico, por muy vistoso que pueda ser, de herramientas de transacción marketiniana y no, de transformación reputacional.

España no tiene la urgencia de recuperar el cariño si no, más bien, el respeto.

Ese respeto se mide en variables distintas: prima de riesgo, liderazgo en organismos multilaterales, presencia en acontecimientos internacionales o captación de talento e inversiones.

Tres retos urgentes

La transformación política casa mal con la prisa. Pero urge el apalancamiento de tres cambios sustanciales en el diseño de la acción exterior.

No está en juego la Marca España, que ha permanecido más o menos estable como demuestran los sondeos de *Reputation Institute* o del Observatorio de la Marca España del Real Instituto Elcano.

Está en juego la reputación y el respeto internacional, donde nuestra posición sí se ha visto afectada.

El primer reto consiste en dotar de más profundidad al Consejo de Política Exterior y abrirlo a

“Urge la colaboración pública y privada: los representantes del IBEX 35, el Foro de Marcas Renombradas, universidades, escuelas de negocios, blogueros, periodistas y las start-ups”

la participación efectiva de más actores. No es un juego de suma cero si no, un espacio para que los influyentes (los nuevos y los viejos) y los innovadores puedan apalancar su conocimiento y experiencia internacional.

Urge la colaboración pública y privada: los representantes del IBEX 35, el Foro de Marcas Renombradas, universidades, escuelas de negocios, blogueros, periodistas y las *start-ups*.

De la interlocución con los grupos de interés dependerá el éxito del proyecto. Porque la mayor parte de los problemas internacionales de España no se resuelven de forma individual si no que demandan el compromiso de todos los *stakeholders*. Sí, ciertamente, el reto es complejo, pero sin una coalición de intereses no será posible avanzar.

El segundo envite es la formación en nuevas competencias y habilidades de los diplomáticos y de otros funcionarios cuya actividad principal se desempeñe en el exterior. La reciente renovación de la web del Ministerio y la inclusión de cuatro blogs dentro de la misma es un buen indicio.

Porque estos profesionales continuarán siendo el eje de la acción exterior en los ámbitos de representación, negociación y comunicación, si bien esta última gana cada día más peso.

La mediación y la comunicación intercultural se convierten en activos. Otras competencias que hay que mejorar son el trabajo en equipo, el conocimiento interdis-

ciplinar de la realidad de un país y la adaptabilidad. Todo apunta hacia diplomáticos más flexibles y, sin duda, orientados hacia el entorno digital 2.0.

Finalmente, toca que las instituciones públicas abracen las redes sociales.

Por su naturaleza, son amigables, un espacio óptimo para compartir y para las relaciones transnacionales, cualidades que se le atribuyen a España.

Pueden ser una oportunidad para escuchar las demandas, conversar con los nuevos influyentes y establecer cauces para atender a las diásporas. En síntesis, representan el conjunto de herramientas que sostiene la diplomacia ciudadana.

CONCLUSIONES

En definitiva, el reto del momento presente para empresas e instituciones financieras españolas y, también, para España es el del restaurar, proteger y engrandecer su Reputación, es decir, el activo más valioso con el que cuentan si no quieren ver cuestionada la sostenibilidad en el largo plazo de su modelo de negocio y que puedan perder la licencia social para operar en el mercado o su papel de liderazgo en el concierto de las naciones dentro de la comunidad internacional.

Es crítico hoy para que España, y, por extensión, para que las empresas y las instituciones financieras españolas reduzcan el déficit de confianza y de liderazgo ante

**“La era de la estética
ha pasado. Estamos en
la era de la ética”**

el que se encuentran, que el foco se ponga en ese complejo laberinto por el que todas ellas tienen que transitar.

Hay que hacerlo de la forma más inteligente posible que, en definitiva, no es más que a través de un modelo de creación de valor compartido con todos los grupos de interés de tal forma que estos sean

quienes, mientras continúen las dificultades -que continuarán-, les concedan el derecho a aquellas a una segunda oportunidad.

El tiempo de las palabras ha pasado. Estamos en el tiempo de los hechos.

La era de la estética ha pasado. Estamos en la era de la ética.

AUTORES



Juan Luis Manfredi Sánchez es Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla y La Mancha y colaborador del periódico económico Cinco Días. Es el investigador principal del proyecto Mediadem en España, que financiado por la Comisión Europea, examina las políticas de comunicación y la democracia en 14 países europeos. Recientemente, ha sido autor y coeditor del libro Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España, publicado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y la Escuela Diplomática (España). Puedes seguirle en Twitter: @juanmanfredi

juan.manfredi@yahoo.es

LLORENTE & CUENCA



Jorge Cachinero es Director Corporativo de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Es también miembro de los Grupos de Trabajo del Real Instituto Elcano sobre "América Latina", "Inversiones españolas en el extranjero" y "Observatorio Marca España". Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración. Puedes seguirle en Twitter: @Jorge_Cachinero

jcachinero@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **catorce socios** y **más de 300 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla **hispana y portuguesa**.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el ranking anual elaborado por The Holmes Report.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Reputación e Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

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

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castillero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 — planta 3
28001 Madrid
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

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

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

Juan José Berganza
Director General
jjberganza@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B — of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

México

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 — PH7
05120 Bosques las Lomas (México D.F.)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Gonzalo Ponce
Presidente Consejero
gponce@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
Director Ejecutivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 — sala 1801
Rio de Janeiro — RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 — Sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000
São Paulo (Brasil)
Tel.: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com


Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975


ASIA


Beijing

Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A. Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing - China
Tel: +86 10 5286 0338

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Centro de ideas
www.dmasillorenteycuenca.com

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-y-cuenca

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

 Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA



d+i es el Centro de Ideas, Análisis
y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

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

d+i es una combinación global de relación
e intercambio de conocimiento que
identifica, enfoca y transmite los nuevos
paradigmas de la comunicación desde un
posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que
adelanta nuevos tiempos de información
y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra
existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA