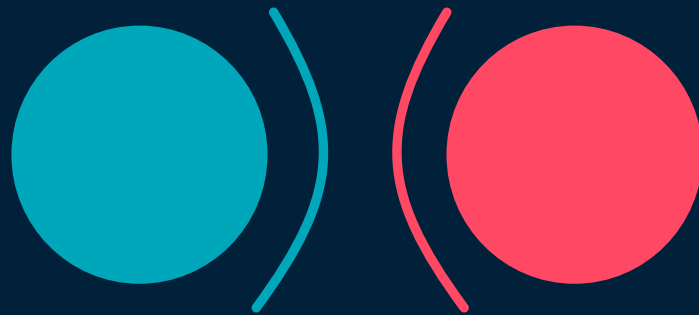


LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

LA TRANSFORMACIÓN DEL ACTIVISMO:

**QUÉ HEMOS APRENDIDO Y QUÉ HA
CAMBIADO EN LA ERA DEL PODER DE
LOS INDIVIDUOS**

Madrid, Julio de 2022

Este es un resumen de la entrevista de Pablo Motos en El Hormiguero a las activistas pro derechos humanos y LGTBIQ+ Masha Aliójjina y Olga Borisova del colectivo Pussy Riots.

Pablo Motos: *¿Qué mensaje os gustaría que escuchase nuestro país y el mundo entero?*

Masha Aliójjina: *"Riots (disturbios). Sólo hazlo. Hay que dar el salto porque cada medida, cada gesto es importante. No hay que esperar que aparezca algún líder o algún santo que te venga a salvar, tienes que hacerlo tú mismo. Sal a la calle y apoya el cambio"*

Este breve fragmento de entrevista define a la perfección la revolución que ha vivido el activismo en los últimos años.

El poder está en manos de los individuos. La globalización del mensaje, la capacidad de modular las narrativas, producir contenidos y viralizarlos pertenece ahora a los ciudadanos de a pie. Este es el mayor cambio del activismo de nuestros días frente a la tónica de hace unas décadas, cuando sólo movimientos globales bien organizados, grandes corporaciones, marcas y gestores audiovisuales tenían esta capacidad.

Esta realidad ha sido claramente entendida por las organizaciones activistas, que han variado su forma de impulsar sus iniciativas apoyándose cada vez más en la capacidad individual de cada ciudadano para promover una acción coordinada.

Como señala Geoffrey Pleyers en Movimientos Sociales del Siglo XXI, "Los jóvenes activistas de hoy son tan comprometidos como las generaciones anteriores, pero se organizan de manera más fluida y ponen la autonomía individual, la intersubjetividad y un 'individualismo solitario' al centro de su manera de ser activistas. Esta individualización articula dos procesos: el distanciamiento de las organizaciones, y la centralidad de la relación con uno mismo y la subjetividad".

El activismo es una herramienta de la democracia para el equilibrio de poderes e intereses. Es una vía para que los ciudadanos y las organizaciones hagan valer su posición alineando sus puntos de vista y actuaciones con las de otros individuos y grupos. Pero, al mismo tiempo, puede convertirse en una herramienta de presión para tratar de

imponer ideologías o una visión particular sobre distintas cuestiones.

Ser activista, por sí solo, no conlleva tener razón, estar en posesión de la verdad o servir a una noble causa. Pero, en cambio, sí que encontramos que ser activista suele tener que ver con ser fiel a un propósito y participar de un esfuerzo individual o colectivo para conseguirlo. Implica un compromiso mayor que actuar a "golpe de click", algo también conocido como clicativismo, aunque este es muchas veces un primer paso que lleva de la conciencia a la acción. La fidelidad al propósito es lo que permanece en todo caso, es la constante de la movilización más allá de las estrategias o tácticas concretas.

En este contexto de activismo, con una multiplicidad creciente de perfiles que contraponen sus intereses en función de esa fuerza movilizadora que es el propósito, surge la confrontación entre opciones, que pueden ser legítimas y legales en muchos casos, pero contrapuestas. Organizaciones de todo tipo y signo pueden quedar a merced de movimientos que, con razón o sin ella, pero movidas por un propósito, van a tratar de hacer valer sus intereses, su forma de pensar, su visión del mundo o de una casuística concreta, mediante la acción.

“El poder está en manos de los individuos. La globalización del mensaje, la capacidad de modular las narrativas, producir contenidos y viralizarlos pertenece ahora a los ciudadanos de a pie”

ACTIVISMO DIGITAL: ¿SI TODO EL MUNDO ES ACTIVISTA, NADIE LO ES?

El activismo en nuestros tiempos no puede entenderse sin el poder organizador y movilizador de Internet y las redes sociales, pero paradójicamente en muchas ocasiones estas son una de sus principales amenazas.

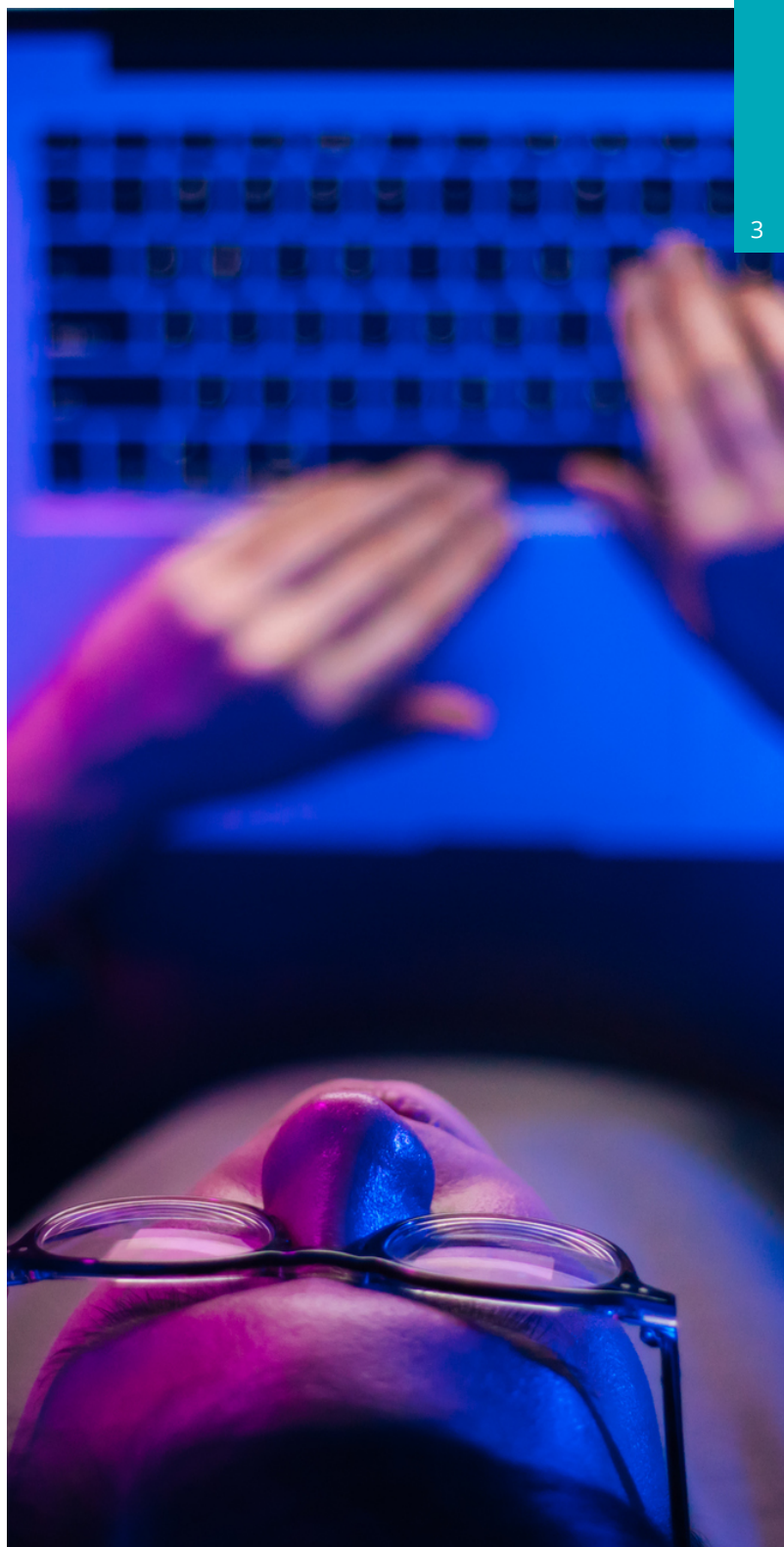
Parecer social y políticamente comprometido en Internet está de moda, pero el activismo digital no es tan simple como hacer un retweet o subir una foto con un hashtag en Instagram, algo que nos puede llevar a frivolar una causa o quedarnos en la superficie. Pensar que se puede cambiar el mundo con un tuit puede llevar precisamente a no ejecutar las acciones necesarias para provocar esos cambios.

Hemos llegado al punto de que muchas personas no conciben hacer algo comprometido con una causa sin publicar sobre ello, lo que sitúa la conversación como el objetivo y la acción como el medio para provocarla, cuando en el activismo el camino correcto es precisamente el opuesto.

La conversación digital no puede estar desconectada de las acciones tangibles sino que ambas tienen que formar parte de una estrategia. Los likes visibilizan y amplifican las causas pero se evaporan rápido, y solo formando parte de movimientos sólidos y "físicos" se pueden perseguir objetivos realmente transformadores como la lucha contra el racismo, el machismo, el cambio climático o los autoritarismos.

Entendiendo este contexto y sus riesgos, el activismo tampoco puede prescindir de las redes y su poder para insertar y modificar narrativas en la opinión pública, generando un caudal bidireccional con los medios de comunicación que impulsa la conversación y fija los mensajes y objetivos de la movilización.

Por ello es un error pensar que el activismo digital es una cuestión de las generaciones más jóvenes que conocen de manera nativa el funcionamiento de estos canales digitales. No se trata solo de estar en Internet sino que es fundamental dominar técnicas específicas, y, por ello, los movimientos organizados habiúan a generar y difundir formaciones y recursos.



TODO ESTÁ EN EL FOCO

Cualquier actividad humana, corriente ideológica, forma de relación social o creencia puede generar a su alrededor movimientos activistas a favor o en contra.

Entre las grandes tendencias activistas actuales destacan las vinculadas a los derechos humanos, con el feminismo, los derechos LGTBIQ+ y la defensa de los migrantes y refugiados como áreas principales; el medio ambiente con el cambio climático, la polución y la contaminación de las aguas; y el animalismo como expresión creciente en los últimos años.

Dentro de estas tendencias encontramos multitud de caminos confluyentes; el medio ambiente y el animalismo, por ejemplo, confluyen en muchas temáticas específicas, como la lucha contra la producción de proteína animal, o el foco en la actividad agraria para la producción de alimentos.

Prácticamente todas las actividades productivas humanas pueden ser, de una u otra forma objeto de movimientos activistas que quieren influir sobre su forma de desarrollo. Y, en ocasiones, lo que está en juego es la Licencia Social para Operar. Más allá de las garantías legales, la capacidad económica o los derechos iniciales para desarrollar cualquier tipo de actividad o iniciativa, la clave está en contar con esa Licencia, el apoyo social básico para desarrollar un proyecto.

Se trata de un constante equilibrio de fuerzas en el que una actividad humana lleva a una reacción activista, que modifica dicha actividad y resulta en otra distinta, que a su vez puede ser generadora de un nuevo movimiento en contra.

Estos son algunos ejemplos destacados de actividades humanas que se encuentran en el centro del activismo, establecen conexiones entre sí y dan pie a algunas paradojas:

La producción de alimentos, necesaria y esencial para satisfacer una necesidad vital humana, con el añadido de una población en constante crecimiento, es uno de los principales focos de movilización activista. El abordaje

medioambiental y del cambio climático es una de las principales vías de movilización activista. La crítica se centra en la utilización de fitosanitarios, en la utilización del agua, en el impacto sobre esta, en el uso del suelo... O, por lo que respecta a la producción de proteína de origen animal, los residuos generados en la actividad ganadera, las emisiones de gases y el impacto en el entorno local. O, por ejemplo, los derechos de los animales, con la vía animalista y el veganismo como impulsores de esta movilización.

El turismo es una actividad sometida a una elevada presión activista. En ocasiones, bajo la lupa de los movimientos vinculados al medio ambiente, como es el caso de la aviación, los cruceros, o con el enfoque de la gentrificación, el derecho al acceso a la vivienda, al descanso de los vecinos y la ocupación de la tierra, entre otros.

“Prácticamente todas las actividades productivas humanas pueden ser, de una u otra forma objeto de movimientos activistas que quieren influir sobre su forma de desarrollo. Y, en ocasiones, lo que está en juego es la Licencia Social para Operar, el apoyo social básico para desarrollar un proyecto”

El transporte, ya sea vinculado al turismo o a la movilidad personal o de mercancías. Aquí se aborda el enfoque de cambio climático y contaminación, con la descarbonización y la preservación de los recursos naturales como protagonistas. Esta conciencia global está llevando a la evolución hacia nuevas formas de movilidad, con la electrificación como protagonista. Pero aquí surgen nuevos conflictos y paradojas.

- La electrificación, para que cumpla su cometido final de reducir las emisiones y preservar los recursos naturales, requiere que la electricidad se produzca a través de energías renovables. Pero aquí también encontramos, y de forma creciente, movilización activista en contra. Cada vez resulta más frecuente el surgimiento de movimientos ciudadanos que rechazan la instalación de campos solares cerca de sus poblaciones o, por ejemplo, de generadores eólicos. Tenemos como ejemplo el caso de Alemania, donde el rechazo ciudadano ha sido tan grande que la legislación ha complicado enormemente cualquier instalación de este tipo.
- A su vez, nos encontramos con otro frente activista vinculado a lo anterior. Dotar a los sistemas de movilidad requiere de baterías, siendo hoy el litio uno de sus principales componentes. Esto también genera nuevos rechazos y movilizaciones, pues la producción de litio requiere extraer y procesar este metal, y la actividad minera necesaria para ello también cuenta con una fuerte oposición.

- Los vehículos electrificados y conectados requieren, además, sistemas electrónicos que necesitan microchips fabricados a partir de tierras raras, cuya extracción genera igualmente controversia.

Los dramas humanos también dan pie a la movilización activista, que persigue generar cambios sociales y políticos para atender a colectivos expuestos a la precariedad, la persecución, la pobreza y la injusticia. Este es el caso de las crisis migratorias. Pero, de la misma forma, pueden llegar a generarse movimientos contrarios con distintos intereses.

La evolución de la sociedad y el reconocimiento de derechos y de la igualdad está configurando cambios sociales impulsados por movimientos activistas. Uno de los más destacados es el LGTBIQ+, que ha conseguido en los últimos años promover importantes cambios legislativos a favor de la diversidad y la inclusión. Este es uno de los movimientos que más eco está teniendo en distintos ámbitos y en el que las organizaciones sociales y empresariales están tomando partido a favor del cambio.

Son solo algunos ejemplos para reflexionar sobre el continuo escrutinio, necesario, al que están expuestos distintos sectores, entornos sociales e ideologías. Sirven de muestra de que prácticamente cualquier actividad humana puede estar en el centro de atención de algún movimiento activista.



APRENDIZAJES SOBRE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS ACTIVISTAS

Desde su fundación, LLYC ha aglutinado una gran experiencia en la gestión de proyectos en los que el activismo y la movilización de comunidades era un factor relevante. Especialmente en proyectos en los que está en juego la Licencia Social para Operar, entendida esta como el consentimiento de las comunidades implicadas en un proyecto para que éste se lleve a cabo. La gestión de la movilización y el activismo, a favor o en contra, tiene diversas particularidades que trascienden las prácticas tradicionales de la comunicación corporativa.

La movilización en la calle está sufriendo un trasvase a la movilización en el entorno digital. Esto se ha acrecentado especialmente desde la pandemia. Tiene su razón de ser en el cambio de las formas de vida de los ciudadanos y en la forma de consumir información. El informe Digital News Report 2022 de Reuters Institute y la Universidad de Oxford, uno de los más reconocidos a nivel mundial, destaca el notable descenso de interés de la población en las noticias, al tiempo que se produce un relevante aumento en el número de personas que tiene en las redes sociales su principal vía de consumo de información.

- En todo caso, esto no es una transformación completa del modelo de activismo, sino que se complementa con las actividades clásicas:
- Manifestaciones con el objetivo de demostrar fuerza y movilización
- Bloqueos para impedir el desarrollo de actividades o el avance de proyectos
- Boicots a empresas e instituciones que apoyan iniciativas contrarias a los intereses activistas
- Recogidas de firmas para elevar iniciativas a los poderes públicos
- Actuaciones, o “performances”, donde se busca generar notoriedad a través de una representación en espacios público

“La movilización en la calle está sufriendo un trasvase a la movilización en el entorno digital”

Muchas de estas acciones han hibridado su forma de expresión o su resultado final o, más bien, su ejecución. Las recogidas de firmas con distintas finalidades, por ejemplo, mezclan ahora las recogidas a pie de calle con colecta de firmas a través de plataformas digitales y el soporte de campañas pagadas. Existen plataformas que brindan estas posibilidades, como es el caso de Change.org y otras organizaciones análogas.

En algunos casos, estas recogidas de firmas van más allá, y evolucionan a estrategias tipo “grassroots”, donde lo que se busca es un paso más. No sólo una firma, sino que los individuos se comprometan en el desarrollo de sus propias acciones, como por ejemplo el envío de cartas a representantes políticos, la búsqueda adicional de adhesiones, una llamada especial a la acción, etc. Sin ser nuevas, este tipo de campañas han proliferado en los últimos años promoviendo nuevas formas de movilización y activación de las personas a favor de una determinada causa. La principal evolución es la forma en la que las organizaciones que impulsan estas campañas se relacionan con las bases que les dan soporte, donde la interacción y la personalización de lo que cada uno puede aportar a la causa, sea la que sea, se da en un entorno de contacto directo, a través de canales digitales y personalizados.

Conocer estas estrategias y tácticas es esencial para poder utilizarlas a favor de la movilización de las propias bases. En algunos casos con el fin de promover una iniciativa, y en otros casos, para gestionar estas campañas de movilización y activismo en contra. Entre los principales aprendizajes para la gestión del activismo, podemos destacar los siguientes:

DEFINE PRIORIDADES Y FOCALIZA LOS ESFUERZOS

En un contexto de campaña activista, especialmente cuando esta es en contra de una organización o un determinado proyecto, puede resultar abrumador estar en el centro de una campaña con cientos, o hasta miles, de personas movilizadas en contra.

Identificar prioridades y buscar palancas con las que poder amplificar el alcance de las acciones es la clave para compensar la limitación de recursos, frente a voluntarios que se mueven por un propósito.

CONECTA CON LOS LÍDERES

Detectar quiénes son los actores influyentes, los que tienen capacidad de movilización y decisión, resulta esencial para organizar los recursos, maximizar el alcance y promover la acción de terceros.

CONSTRUYE RELACIONES DURADERAS BASADAS EN EL LARGO PLAZO

Las relaciones que funcionan se construyen a largo plazo, sobre la base de un intercambio de beneficios mutuos y sobre una visión amplia y compartida de una variedad de temáticas u objetivos. Generar relaciones en un contexto de confrontación de intereses o para un objetivo muy específico en el corto plazo puede generar una desconfianza inicial.

ESTABLECE UN PROPÓSITO COMPARTIDO PARA MARCAR LA DIFERENCIA

El éxito de la movilización está en que los activistas están impulsados por una convicción, un propósito al que se adhieren de forma voluntaria. Definir un propósito compartido, que aglutine intereses y aspiraciones de diversos colectivos o grupos de interés, es lo que permitirá que consigamos adherir a nuestra causa el mayor número de voces e implicados posibles.

TRABAJA UNA NARRATIVA AMPLIA

Vinculado con lo anterior, hemos aprendido que una narrativa amplia resulta más movilizadora que cuando esta se vincula a un aspecto muy concreto vinculado a la campaña de activismo. Esta narrativa amplia permite afrontar el objeto de la campaña desde múltiples enfoques, aunando puntos de vista más amplios y a colectivos más diversos.

Por ejemplo: en el supuesto de que quisiéramos evitar que se elimine un parque en una ciudad, gana más relevancia el concepto “defender el bienestar ciudadano” que “salvar un parque”. El primer caso nos permitirá abordar la casuística desde una perspectiva amplia, implicando a más colectivos y enfoques narrativos que la segunda, que quedará más limitada en su actuación.

EJERCE EL LIDERAZGO Y HUYE DEL PROTAGONISMO

Conseguir nuestros objetivos en un entorno de campaña activista o movilización requiere ser capaces de impulsar la acción de terceros. Debemos ser conscientes en todo momento de que lo primordial es alcanzar el objetivo, no el ser reconocidos por nuestro impulso de una causa. Esto implica realizar sacrificios a favor del resultado. Es lo que se conoce como conducir el autobús desde el último asiento.

APORTACIONES DEL DEEP LEARNING A LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL ACTIVISMO

En un contexto en el que, como hemos señalado, el activismo y la movilización tiene un fuerte componente digital, un análisis profundo de este entorno puede aportarnos relevantes ventajas a la hora de definir nuestra estrategia. Estas ventajas trascienden el ámbito puramente digital o de las redes sociales, pues genera información útil y accionable respecto a elementos clave para la gestión del activismo y la movilización, y conectan directamente con los aprendizajes y claves del apartado anterior.

A partir de 5 informes elaborados por el área de Deep Digital Business de LLYC a través de su Data Analytics Suite (DAS), en los que se analizan en conjunto más de 32 millones de mensajes en redes sociales y 2 millones de perfiles digitales, podemos destacar las siguientes ventajas que aporta el deep learning a contextos de activismo y movilización:



1. Identificar a los líderes y detectar comunidades dominantes y polarización

Optimizar la estrategia y los recursos es una palanca de éxito. Una de las principales aportaciones del Deep Learning es la capacidad de identificación clara de los líderes que impulsan los movimientos y la conversación.

No es importante sólo conocer a los líderes, sino cuáles son las comunidades que lideran, cómo se relacionan entre sí y con otras comunidades. En ocasiones, se producen trasvases de una comunidad a otra, en la que un mismo perfil puede estar en una o varias comunidades o incluso, cambiar de posicionamiento.

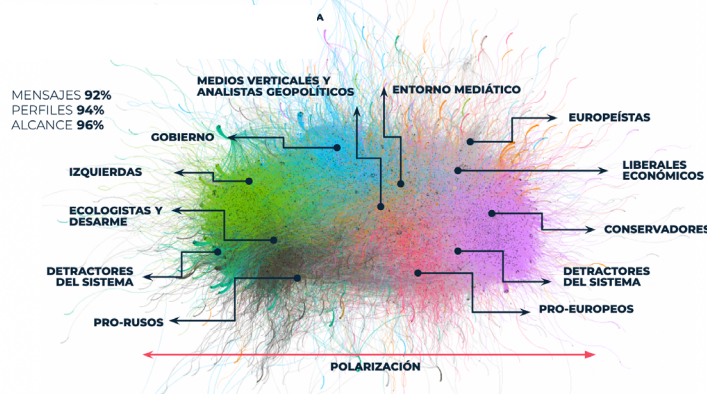
En el informe del observatorio LLYC-La Vanguardia sobre la guerra de Ucrania , se analizó la conversación alrededor de la guerra de Ucrania y se pudieron identificar claramente distintas comunidades con posicionamientos análogos, el peso de su influencia en la conversación y cuál era la polarización de sus mensajes.

La capacidad de categorizar estas comunidades, entender su posicionamiento y la polarización de la conversación es una información de alto valor en la gestión del activismo, especialmente cuando se trata de una campaña de larga duración (un año o más), y cuando los acontecimientos van modulando la conversación. Permite además identificar KPIs (Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés, indicadores clave del rendimiento) de éxito de la estrategia emprendida.

ANÁLISIS DE LA CONVERSACIÓN SOCIAL - GUERRA EN UCRANIA

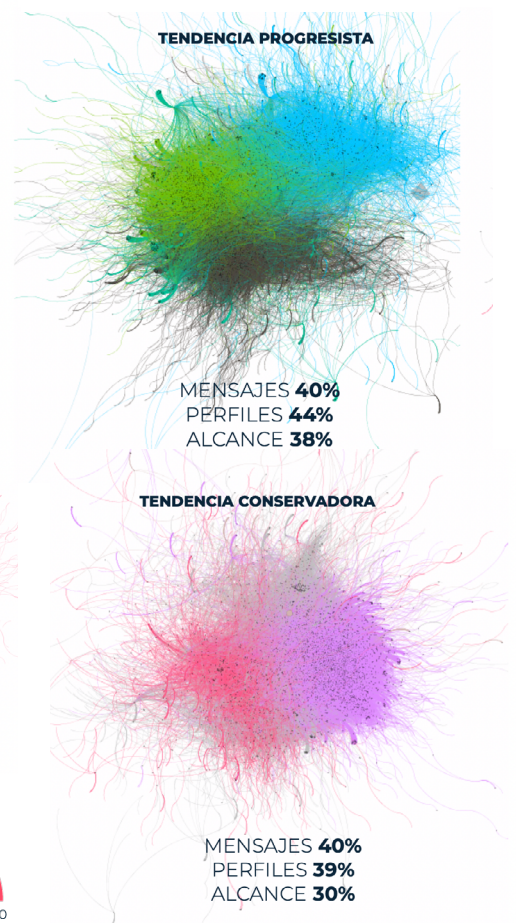
ANÁLISIS DE COMUNIDADES

POLARIZACIÓN IDEOLÓGICA Y NIVELES DE HOSTILIDAD



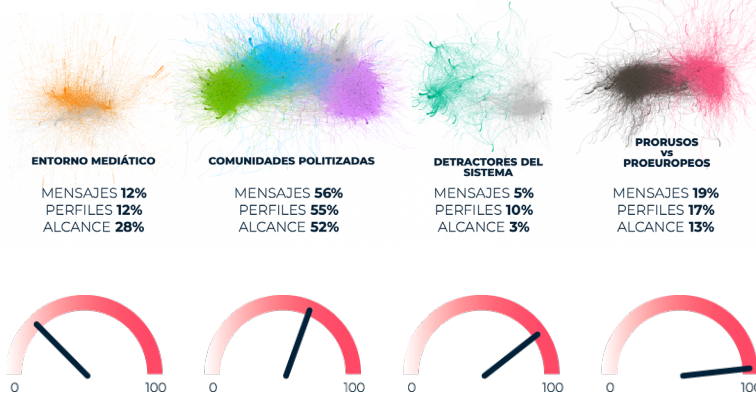
POLARIZACIÓN DE COMUNIDADES

COLECTIVOS PROGRESISTAS VS CONSERVADORES



NIVELES DE HOSTILIDAD EN COMUNIDADES

RELACIONES POR NIVEL DE HOSTILIDAD



2. Entender las interacciones

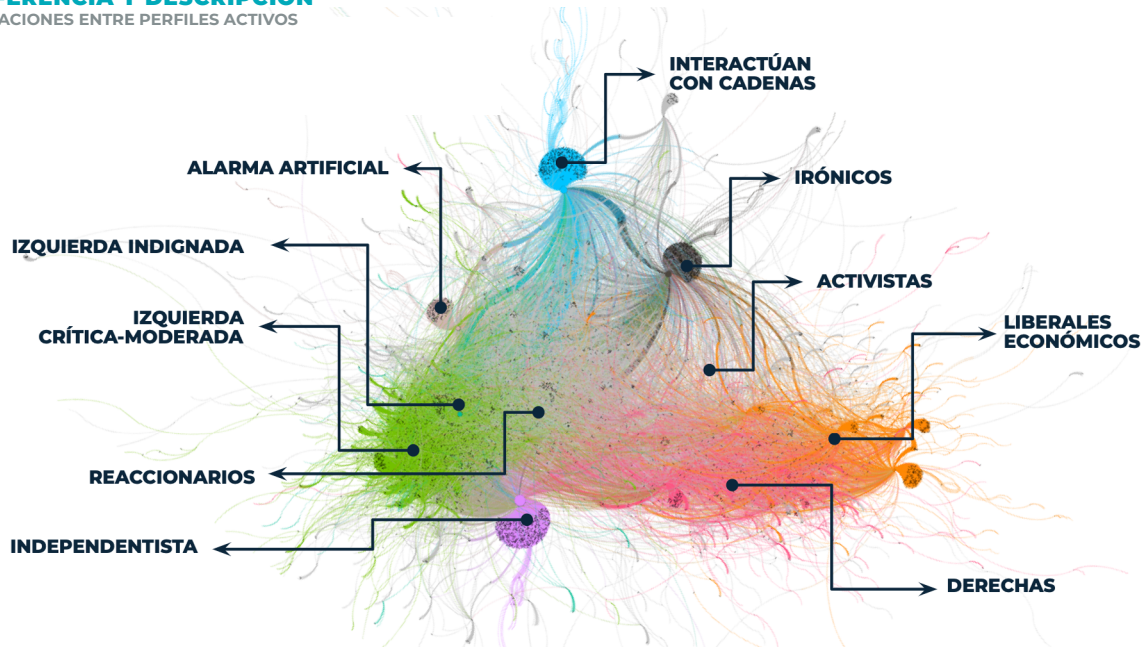
¿Cómo se interrelacionan las comunidades activistas? ¿La conversación ha trascendido a un conjunto amplio de la población o se da únicamente en comunidades activistas que se retroalimentan? ¿Quién influye sobre quién y con qué narrativas? Estas son algunas de las cuestiones que podemos entender gracias al apoyo de la tecnología y al análisis del big data y grandes volúmenes de conversación. LLYC elaboró un informe sobre la conversación alrededor del desabastecimiento en los primeros meses de la pandemia del COVID19 en el que pudo categorizar perfectamente las principales comunidades que participaban en la conversación, las líneas de mensajes que los caracterizaban y las interacciones entre ellas.

3. Monitorizar la narrativa

En un entorno de activismo el principal objetivo es ser capaz de movilizar una narrativa determinada que permita implicar a los distintos actores y grupos de interés en una acción concreta. El análisis masivo de conversaciones digitales permite extraer de entre millones de interacciones cuáles son los grandes temas. Comprender cuales son los mensajes que se promueven, los que tienen mayor calado y alcance y cómo evoluciona la conversación resulta de gran utilidad para la definición y adaptación constante de la estrategia. En el estudio LLYC Mujeres líderes en el umbral de la visibilidad, las técnicas de análisis de big data permitieron identificar los principales tópicos, condicionantes y asociaciones de ideas que se dan en el entorno del liderazgo femenino en contraposición con el masculino. Los resultados ofrecen una valiosa información para la toma de decisiones de gestión abordar la brecha de género.

ANÁLISIS DE COMUNIDADES

INFERENCIA Y DESCRIPCIÓN
RELACIONES ENTRE PERFILES ACTIVOS



4. Conocer la naturaleza de los activistas

¿Estamos frente activistas de carne y hueso? ¿La interacción es real? ¿Son bots o granjas de perfiles las que generan conversaciones? Estas preguntas nos pueden surgir tras el análisis de la conversación y dependiendo de la respuesta podemos tomar distintas decisiones. En La Otan y la Guerra Informativa, de junio de 2022, se detectó que la conversación pro-rusa seguía patrones de participación antinaturales, perfectamente pautados y coordinados con gran precisión a horas concretas y con una cadencia excesivamente estructurada. A través del análisis de mapas de calor horarios, generados a través de un algoritmo desarrollado específicamente para este estudio, se detectó que la conversación pro-rusa relacionada con la cumbre de la OTAN estaba impulsada por perfiles artificiales, ya fueran bots o las conocidas como granjas. Esto tiene relevancia a la hora de determinar el calado real de un determinado movimiento, para identificar líderes reales que impulsan la conversación y, en definitiva, para tratar adecuadamente la narrativa y el conjunto de la estrategia digital.

5. Establecer niveles de riesgo y decidir cuándo actuar

El momento lo es todo. Tener claro cuándo resulta oportuno poner en marcha un determinado plan de acción puede resultar de gran relevancia para evitar generar efectos indeseados. A través del análisis de comportamientos pasados y con el apoyo de la inteligencia artificial, es posible establecer niveles que anticipen situaciones. Esta anticipación puede emplearse para la detección de riesgos, la toma de decisiones sobre cuándo actuar o activar un determinado plan de acción, o para establecer indicadores de situación. Esta técnica comparativa se empleó en el estudio Future Leaders , de LLYC, por el que se comparaban patrones de éxito y liderazgo para identificar líderes emergentes en comunidades hispanohablantes y lusófonas.

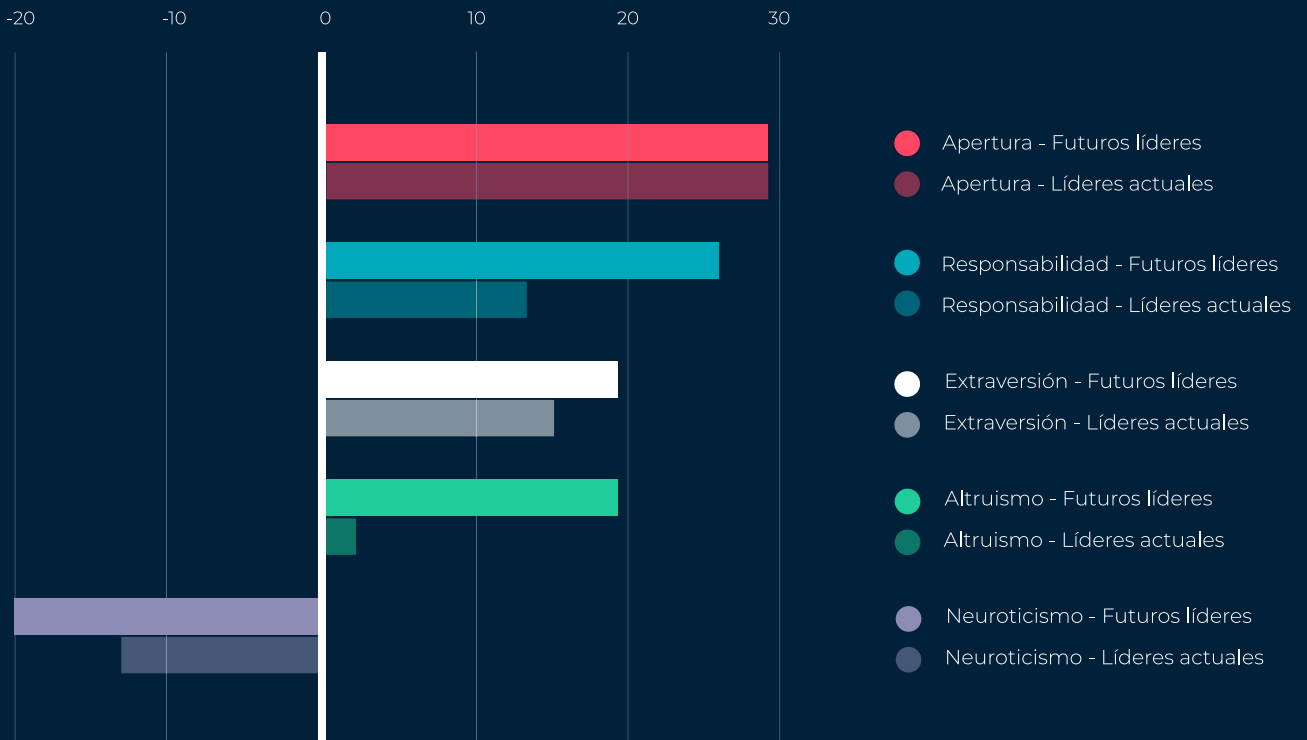
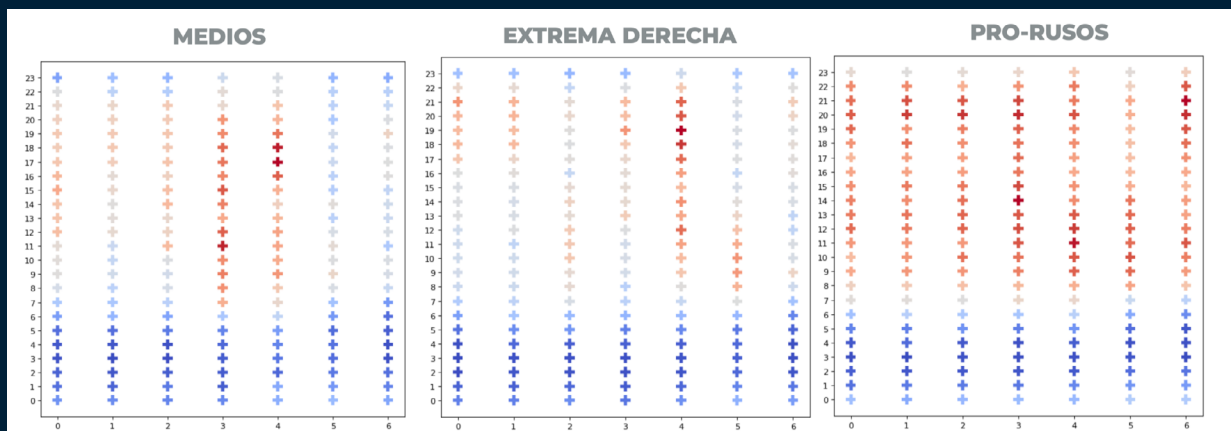


CONTENIDO RUSO TODA LA SEMANA Y TODO EL DÍA

Datos de comportamiento de las comunidades identificadas.

Eje Y, horas del día; Eje X, días de la semana. A mayor frecuencia de publicación, colores más cálidos; a menor frecuencia, colores más fríos. Se observa un patrón de participación organizada todos los días de la semana a todas horas en que la opinión pública española está despierta.

Fuente: Observatorio La Vanguardia-LLYC "La conversación social de los españoles ante la OTAN"



AUTORES



Alejandro Domínguez. Director Senior Deep Digital Business. Alejandro cuenta con más de 15 años de experiencia en comunicación estratégica y digital, diseñando estrategias de comunicación y marketing online para más de 50 marcas en sectores como la tecnología, alimentación, salud, deporte o movilidad, entre otros. En LLYC, lidera el equipo y los clientes del Área Digital en Europa, y antes de su incorporación a la firma desarrolló su carrera profesional en agencias como Weber Shandwick, GREY Group y apple tree communications. Es licenciado en Periodismo por la IE University y Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y la George Washington University, e imparte clases de comunicación y marketing digital en la Universidad Loyola, la Universidad de Navarra y el Instituto Europeo di Design.

adominguez@llorenteycuenca.com



Antonio Gomariz. Director en el área de Crisis y Riesgos y Licencia Social para Operar. Antonio es especialista en comunicación corporativa con más de 17 años de experiencia. Ha desarrollado su labor en las áreas de comunicación financiera, corporativa, de crisis y asuntos institucionales y ha trabajado para más de un centenar de clientes de diversos sectores. Actualmente, también es profesor en el Máster de Comunicación Corporativa e Institucional de la Universidad Carlos III de Madrid y en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

agomariz@llorenteycuenca.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 Guisasola
Socio y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@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

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socio y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cura
Socio y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socio y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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

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

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

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, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00



Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

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



Madrid

Marta Aguirrezabal
Socio Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

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

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

Darío Álvarez
Director Ejecutivo
dalvarez@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

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Director
fmarquez@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@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
Obarrío - 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
Tresos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Ciudad de México

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

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

REGIÓN ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Socio y 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

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

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



Buenos Aires

Rodrigo Gorosterrazu
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

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



LLYC IDEAS

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.

LLYC 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 LLYC IDEAS.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC