



INFORME ESPECIAL

Por fin, la Reputación ya está aquí

-Jorge Cachinero, Director Senior de Innovación y
Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA-

Madrid, junio 2011

d+i LLORENTE & CUENCA

**1. EL NUEVO PARADIGMA DEL
MODELO DE NEGOCIO DE LA
EMPRESA DEL S.XXI**

**2. REPUTACIÓN Y MARCA, LOS
DOS ACTIVOS MÁS VALIOSOS**

**La Acción Social: Un Modelo de
Enfoque Estratégico**

**3. EL NACIMIENTO DEL CHIEF
REPUTATIONAL OFFICER (CRO)**

LLORENTE & CUENCA

**1. EL NUEVO PARADIGMA DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
EMPRESA DEL S.XXI**

Durante la primera década del siglo XXI comenzó a abrirse paso, lenta pero, inexorablemente, en el mundo desarrollado un paradigma nuevo de lo que va a acabar siendo el modelo de negocio futuro de una empresa o institución financiera y que modificará radicalmente el que era el dominante durante las últimas décadas del siglo anterior.

Esta transformación en dicho paradigma se manifiesta, fundamentalmente, en que el modelo de empresa del siglo XX, que respondía ante una única cuenta de resultados, la económica-financiera, no es suficiente para dar sentido y para conceptualizar la evolución operada por el mundo de los negocios durante los últimos treinta años.

Dos ejemplos ayudarán a poner en valor la afirmación anterior.

El primero es el referido al que ha venido en pasar a la historia como el llamado “*Desastre de Bhopal*”, ocurrido en 1984 en la región india del mismo nombre, y que se originó al producirse una fuga de 42 toneladas de un producto químico altamente contaminante en una fábrica de pesticidas propiedad de la compañía estadounidense Union Carbide.

Al parecer, el accidente se produjo al no tomarse las debidas precauciones durante las tareas de limpieza y mantenimiento de aquella planta, lo que hizo que el agua a presión utilizada y los restos químicos y metálicos, y otras impurezas que la misma arrastraba entrasen en contacto con el gas almacenado provocando una reacción que liberó a la atmósfera gas tóxico. Los sistemas de seguridad de la planta no estaban supuestamente activados por la necesidad que la compañía impuso de ahorrar costes.

Entre 6.000 y 8.000 personas murieron en la primera semana tras aquel escape tóxico y, al menos, otras 12.000 fallecieron posteriormente como consecuencia directa de la catástrofe, que afectó a más de 600.000 personas de las cuales 150.000 sufrieron graves secuelas.

Además, la contaminación afectó a miles de animales domésticos y ganaderos y todo el entorno del lugar del accidente quedó contaminado por sustancias tóxicas cuyo efecto contaminante todavía no ha desaparecido.

"El proceso combinado de presión y activismo social, escrutinio de los medios de Comunicación y cambios en el marco regulador hacen que el modelo empresarial sustentado exclusivamente en la cuenta de resultados económico-financiera no sea aceptable"

El segundo ejemplo seleccionado para esta argumentación lo protagonizó el petrolero Exxon Valdez, de la compañía petrolera ExxonMobil, que, en 1989, al encallar en la bahía del Príncipe Guillermo, derramó al mar en las costas de Alaska una cantidad de petróleo equivalente al contenido de 257.000 barriles de petróleo, que acabó expandiéndose a lo largo de más de 2.000 kilómetros de costa.

Aquella catástrofe ecológica, la tercera de los Estados Unidos por su magnitud, provocó un cambio dramático por parte del Regulador de la legislación medioambiental del país.

Desde entonces, ambas compañías han tenido que hacer frente a largos y costosos procedimientos judiciales, que, al final, han supuesto condenas o acuerdos extrajudiciales multimillonarios para las dos y para algunos de sus directivos. Pero, aún más importante, esas dos organizaciones sufrieron un pesado legado sobre la Reputación de sus organizaciones que obligaron a cambiar el nombre de los activos involucrados en estos incidentes o a la propia venta de los activos de sus negocios.

Sin duda, generar un retorno saludable para el accionista que ha decidido invertir en un negocio y que sea superior al que obtendría si dedicara sus recursos excedentes a otras fórmulas de ahorro es el motor de todas las empresas en las economías de mercado. Pero este argumento exclusivo de legitimidad sobre la razón de ser de su actividad no es, hoy por hoy, aceptable. Ganar dinero ya no es un valor suficiente y exclusivo para sobrevivir en el

complejo y competitivo mundo de la economía de mercado del siglo XXI.

Durante las últimas décadas, y gracias, en gran medida, al efecto fiscalizador que organizaciones ecologistas, sindicales, no gubernamentales, de consumidores, de derechos humanos, medios de comunicación y el Regulador -en gran medida, en el caso de este último, por la presión de las anteriores sobre la formulación de sus prioridades en la agenda política- han ejercido sobre la actividad de las empresas y las instituciones financieras, estas se han visto obligadas a tomar cada vez más en consideración el papel que todas aquellas juegan en la definición de su propio modelo de negocio.

La conclusión de ese proceso combinado de presión y activismo social, escrutinio de los medios de comunicación, cambios en el marco regulador de las actividades empresariales y financieras y, también, cómo no, de un nivel de mayor permeabilidad y conciencia de los líderes corporativos a esas nuevas expectativas sociales y políticas sobre las empresas y sus prácticas ha conducido a que ese modelo empresarial sustentado sobre una única cuenta de resultados, es decir, la económica-financiera, no sea aceptable nunca más.

Accionistas o inversores ya no son los únicos "stakeholders" o grupos de interés a los que se debe una compañía o institución financiera. En torno a estas han surgido durante las últimas décadas un número amplio, variado y complejo de nuevos

"Ha surgido un nuevo paradigma que responde a una **Quíntuple Cuenta de Resultados: la económica-financiera, la medioambiental, la de la gestión del talento, la de la gobernanza y la de la acción social"**

grupos de interés -o, como los ha denominado con ironía el Profesor Pascual Montañés, "presuntos implicados"-, cuyas opiniones los líderes y directivos empresariales y financieros no solo deben tener en cuenta, sino que deben hacerles partícipes e involucrarles directamente en la formulación de su visión, su misión y su estrategia y sus prácticas de negocio, en un modelo virtuoso de diálogo permanente como si de una calle de doble dirección se tratara.

Fruto de esta simbiosis creadora y transformadora es como ha surgido este nuevo paradigma empresarial que responde, ahora sí, a una quíntuple cuenta de resultados que es el resultado de la que componen de forma combinada, por supuesto, la económica-financiera y a la que se suman, en creciente importancia, y, ya en algunos casos, en igualdad de condiciones, la medioambiental, la de la gestión del talento, la de la gobernanza o la ética y la social.

Este paradigma transformador se está asentando a velocidad de vértigo en el mundo empresarial y corporativo y no es un adorno intelectual o académico porque esas nuevas áreas de las que las empresas y sus equipos directivos se hacen responsables se incorporan al cuadro de mando de las compañías con los mismos criterios de señalización de objetivos, asignación de recursos, planificación, calendario de ejecución, seguimiento de progreso y medición de resultados que cualquier otro área de la gestión directiva.

De hecho, el mercado y sus analistas y prescriptores, como se puede ver en el cuadro que se acompaña aquí al lado como ejemplo de esto, está ya permanente evaluando el progreso que las compañías hacen en estas cuatro nuevas cuentas de resultados como lo ha hecho siempre con la original, es decir, la económica-financiera, y haciendo, en consecuencia, recomendaciones de inversión para los ahorradores e inversores en función de un *equity story* lo suficientemente creíble y atractivo y que no se limite exclusivamente a ofrecer un retorno financiero saludable, sino que, además, muestre un modelo sostenible en el tiempo, respetuoso con el medio ambiente y con las personas y comprometido con la sociedad en la que opera.



"La Reputación de una organización y su Marca son los imanes que atraen y mantienen el interés y la relevancia hacia la propuesta de valor de una empresa por parte de un mayor y más variado número de grupos de interés"

2. REPUTACIÓN Y MARCA, LOS DOS ACTIVOS MÁS VALIOSOS

Sin duda, este nuevo paradigma está trastocando los fundamentos tradicionales de la gestión directiva de una empresa o institución financiera.

En el pasado, los mecanismos generadores de valor de un negocio estaban asociados a las operaciones o a la cadena global de suministro y a la distribución y al marketing y la venta de los productos o servicios. Todos ellos eran elementos mediatos o inmediatamente tangibles para el consumidor, quien era el "rey" alrededor del cual giraba la actividad de la organización: se producía, se distribuía, se comunicaba, se vendía y se facturaba para satisfacer una demanda real y patente o inducida y latente en el mercado. La responsabilidad de los gestores era el cumplir con todas estas tareas de tal forma que se garantizara un retorno saludable para los accionistas e inversores a corto plazo.

De acuerdo con el modelo de la **Quíntuple Cuenta de Resultados** anteriormente descrito, también se produce un giro en la importancia de los mecanismos generadores de valor para un negocio.

Ahora, la **Reputación de una organización y su Marca** son los imanes que son capaces de atraer y mantener el interés y la relevancia hacia la propuesta de valor de una empresa por parte de un número mayor y variado de grupos de interés -entre los que, por supuesto, también se encuentran los consumidores de

un determinado producto o servicio- que tomarán sus decisiones sobre dicho interés y relevancia no sólo sobre la base del binomio tradicional precio-calidad.

En realidad, esas decisiones surgen ahora como resultado de la toma en consideración y resolución de una compleja ecuación compuesta de factores que tienen que ver, además, con el proyecto sostenible en el medio y largo plazo de un negocio; el respeto por el medio ambiente y la contribución a la preservación del entorno natural; con la gobernanza de la organización, las prácticas empresariales de los directivos y el respeto a los principios éticos generalmente asumidos; con el trato a los empleados y la oferta de proyectos de carrera, formación y empleabilidad satisfactorios; y, finalmente, con el compromiso con la sociedad, especialmente, con el mecenazgo cultural y, sobre todo, con la ayuda a los más desfavorecidos y, específicamente, con los sectores de la población en riesgo de exclusión social.

En estos momentos, estas dos palancas de la generación de valor para las empresas y las instituciones financieras, es decir, el capital reputacional y el valor de la marca, están en el centro de la atención de las grandes empresas, las escuelas de negocios, las grandes consultoras y los centros de pensamiento e investigación porque quieren dotar a las organizaciones, como sucede en otras áreas de la gestión directiva, de mecanismos para cuantificar dicho valor generado y para medir su progreso

para poder, por lo tanto, establecer objetivos mesurables en el tiempo con criterios comúnmente aceptados.

La Acción Social: Un Modelo de Enfoque Estratégico

Se mencionó más arriba que, dentro de ese poliedro que representa la nueva **Quíntuple Cuenta de Resultados**, las empresas y las instituciones financieras deben prestar una atención especial a su imbricación en el tejido social de las comunidades en las que operan. Para ello, además del mecenazgo cultural, **cada día cobra mayor importancia la asunción de una política de Acción Social que esté perfectamente alineada con la visión, la misión y la estrategia de un negocio y que esté perfectamente integrada en el modelo del mismo.**

Michael Porter ha escrito recurrentemente sobre esta idea y sobre que las compañías deben abandonar la caridad o la mera filantropía social ya que este es un terreno para los individuos y las comunidades u organizaciones sin afán de lucro sean del signo, religioso o social, que sean.

La misión de las organizaciones empresariales o financieras en este terreno debe ser el **identificar, crear, desarrollar y ejecutar programas** que, aunque puedan tener una menor visibilidad inicial, **aborden auténticos problemas sociales**, por incómodos que puedan ser para algunos que llevan demasiado tiempo distanciados de las verdaderas llagas y lacras de las sociedades en las que viven y hacen negocios, **y contribuyan sustancialmente**, es decir, en cantidades significativamente proporcionales al beneficio bruto de cada negocio, **y en el largo plazo a evitar o corregir los riesgos de exclusión social a los**



Una vez que esos criterios estén identificados y sean aceptados por todos, y algunos progresos significativos han ocurrido ya en el área de la medición del valor de las marcas, Reputación y Marca cobrarán, como ya está sucediendo en muchas grandes organizaciones, una importancia singular dentro de los balances de las compañías. Como consecuencia natural de lo anterior, la gestión de la protección y el crecimiento de estos dos activos críticos para el negocio estarán encomendadas a directivos de la organización que cobrarán una importancia “política” interna - especialmente, ante el Consejo- aún mayor de la hasta ahora reconocida.

que hacen frente los grupos de población más desfavorecidos.

Business in the Community en el Reino Unido o la Fundación Sociedad Responsable (SERES) en España, por ejemplo, como continuadora esta última del legado de la pionera Fundación Empresa y Sociedad, han sentado las bases entre los líderes más avanzados y visionarios de la comunidad empresarial y de negocios de sus países respectivos el modelo virtuoso que debe aplicarse a la hora de abordar la Acción Social de forma estratégica y plenamente integrada en el modelo de negocio respectivo

completa ya que las empresas e instituciones no se han dotado todavía de los recursos directivos apropiados para desempeñar esa tarea permanente de establecimiento, desarrollo y potenciación de relaciones críticas con sus “stakeholders” críticos.

En definitiva, ese es el ejercicio de “seducción” de los “presuntos implicados” con “inteligencia política” es al que se refiere habitualmente el Profesor de Estrategia del IE Business School Pascual Montañés. Sin embargo, las empresas e instituciones financieras, incluidas aquellas que ya han asumido el nuevo paradigma aquí descrito y han virado sus organizaciones hacia la gestión de esos dos activos, la Reputación y la Marca, todavía no han completado el viaje iniciado por que siguen todavía atrapados a conceptos del pasado que se han quedado pequeños para definir la grandeza y complejidad de la nueva realidad y los nuevos retos.

En este caso, pareciera que la necesidad no ha creado todavía la función al contrario de lo que tradicionalmente ha descrito la antropología como el motor del desarrollo de las especies.

Un repaso breve a la historia de la evolución de la función directiva que hoy se encuentra más cerca de lo que las empresas demandan para mejor gestionar su Reputación y su Marca ayudará a entender el dilema organizacional del momento presente.

Durante la década de los años 70 del pasado siglo, los cínicos en Estados Unidos, lugar en el que tuvo su origen, decían, de forma



3. EL NACIMIENTO DEL CHIEF REPUTATIONAL OFFICER (CRO)

A pesar de lo argumentado hasta ahora, la transición a este nuevo paradigma de una Quintuple Cuenta de Resultados que exige la “seducción” de una miríada de nuevos grupos de interés no es

"El cambio en el paradigma en el modelo de negocio de la nueva empresa del siglo XXI debiera llevar acompañado un cambio en la denominación del máximo responsable de la gestión directiva de la credibilidad que estos nuevos grupos de interés otorgan a las empresas y que son los que están detrás del cambio de dicho paradigma"

políticamente incorrecta, que la disciplina de las relaciones públicas era la de las tres Bs: boozes, bribes & blondes. Sin comentarios.

En la siguiente década, los profesionales de dicha actividad adquirieron respetabilidad profesional gracias a que los responsables de márketing de las empresas integraron dicha actividad dentro de las siete o de las cuatro, depende de los autores, Ps del Márketing Mix de las empresas. Así, las grandes compañías multinacionales introdujeron en España el canon de los Jefes de Prensa que, reportando al Director de Márketing, buscaba obtener "publicity", es decir, notoriedad en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por el espacio ocupado como hacían sus compañeros mayores de la publicidad, es decir, del "advertising".

El crecimiento de la prensa de contenido exclusivamente financiero, especialmente, en España, durante el final de los años 80 y los años 90 obligaron a los Presidentes y Directores Generales de las organizaciones a dar carta de naturaleza a una nueva función directiva, los Directores de Comunicación o DIRCOMs, como se les ha venido en llamar, cuya función original y fundamental era la de proteger a los máximos ejecutivos de las compañías del creciente escrutinio al que esa nueva prensa financiera les sometía. Por supuesto, y por extensión, la labor de esos DIRCOMs creció y no solo se ocupaba de proteger a los máximos ejecutivos de las organizaciones sino, también, a estas mismas. El DIRCOM había

nacido y encontró acomodo en los Comités de Dirección de las compañías, comenzó a reportar a sus máximos ejecutivos y empezó a disfrutar y a sufrir de los mismos privilegios y responsabilidades que sus compañeros de las áreas tradicionales de la gestión.

El cambio de siglo -y permítaseme continuar con la excesiva simplificación por mor de hacer cuadrar mi argumento con las cinco últimas décadas de la historia empresarial- trajo, como se explicó más arriba, el cambio en el paradigma del modelo de negocio de las empresas y las organizaciones financieras. A medida que crecían el número de los grupos de interés de una organización, mayor necesidad tenía esta de, inicialmente, protegerse frente a sus demandas, ya fueran medioambientales, sociales o de otro tipo, y, posteriormente, una vez perdido el miedo primigenio que esa eclosión de grupos interesados en las actividades de las empresas generaban, a entablar un diálogo de doble dirección, constructivo y enriquecedor con todos ellos.

La realidad del entorno operativo del mundo de los negocios cambiaba muy rápidamente y las empresas se adaptaron con la misma celeridad de dichos cambios de una forma encomiable. Crecieron de forma sincera las preocupaciones medioambientales, sociales, éticas y de sostenibilidad en largo plazo de empresas e instituciones financieras. Se crearon entornos que generaron el encuentro y el diálogo con los grupos de interés. Se añadieron memorias medioambientales, sociales y de sostenibilidad al tradicional informe anual sobre resultados

económico-financieros. Y, en algunos casos ejemplares, se integraron todos ellas en una sola como expresión máxima que las empresas y las instituciones financieras hacían, y de forma pública, de que el paradigma de la única cuenta de resultados, la económico-financiera, se había transformado en la **Quíntuple Cuenta de Resultados** descrita más arriba.

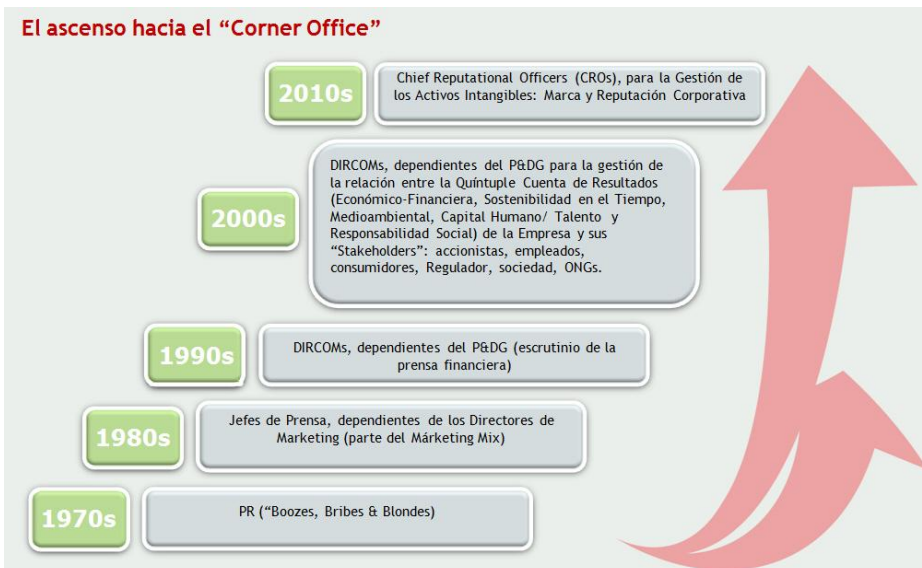
comunicar es el verbo que define la acción en la que las empresas están involucradas hoy en día en su relación permanente de diálogo, es decir, hablar pero, sobre todo, escuchar, a sus grupos de interés. Sin embargo, el objeto de esa relación no es la comunicación en sí misma sino la creación, protección y engrandecimiento de la Reputación de la organización a la que se representa.

Si se aceptara esto último, no habría necesidad de seguir denominando una actividad con un concepto que no la define correctamente, ni con la complejidad que esta tiene. Pareciera lógico argumentar que el cambio en el paradigma en el modelo de negocio de la nueva empresa del siglo XXI debiera llevar acompañado un cambio en la denominación del máximo responsable de la gestión directiva de la credibilidad que estos nuevos grupos de interés otorgan a las empresas y que son los que están detrás del cambio de dicho paradigma.

La comunicación no es el objeto, la Reputación lo es. De la C a la R. Del DIRCOM al Chief Reputation Officer (CRO), como ya se denomina en muchísimas organizaciones multinacionales o internacionales.

Y el cambio no es solo semántico. El capital reputacional de una organización, es decir, su Reputación, es, como se ha argumentado más arriba, es uno de los dos activos intangibles más valiosos de la empresa del siglo XXI. Reconocer una realidad de esa naturaleza obliga a actuar en consecuencia.

El ascenso hacia el "Corner Office"

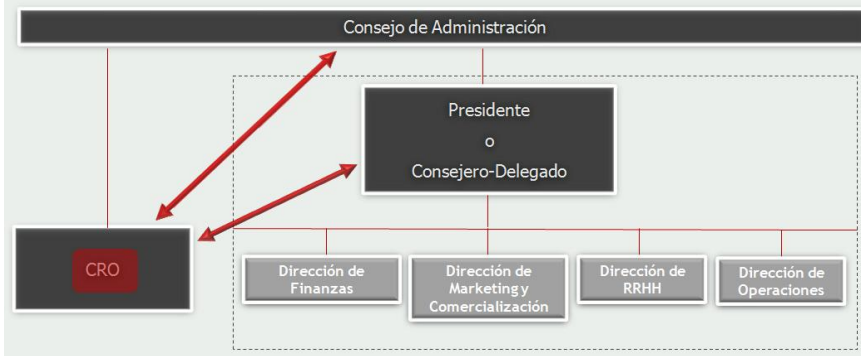


Sin embargo, la transformación organizacional natural a ese proceso lógico intelectual y práctico, a la vez, no ha llegado todavía. El encargado de relacionarse con todos esos nuevos grupos de interés y proteger y aumentar el capital reputacional de una organización se sigue llamando, en la mayoría de los casos, DIRCOM. Una denominación que se ha quedado tan estrecha como un traje hecho hace veinte años para un cuerpo que haya ganado veinte kilos desde entonces.

Y las costuras de ese traje semiótico se deshilachan porque

La importancia "política" creciente del CRO

La gestión de la relación con los Grupos de Interés está teniendo cada vez más una mayor importancia y, en la medida que se asciende en la pirámide del poder político de las organizaciones, el manejo de dicha relación se convierte en un factor crítico en el éxito de la carrera profesional



"El Chief Reputation Officer (CRO) debe dar cuentas de su desempeño también ante el Consejo de Administración de la sociedad"

Por lo tanto, el cambio de la denominación debe ir acompañado también por un cambio en su ubicación en el organigrama de las organizaciones.

Si la aparición del DIRCOM llevó a los directivos que asumieron el reto de hacer frente a las necesidades que lo alumbraron al Comité de Dirección, a depender jerárquicamente del "Príncipe" de la organización, Presidente, Consejero-Delegado o Director General, el CRO, dada la naturaleza crítica de su nueva responsabilidad, debe dar cuentas de su desempeño no solo a este, sino al órgano de representación de la propiedad de la compañía, aquel que debe velar por la protección y engrandecimiento de los activos más valiosos de la organización y por su gestión adecuada, es decir, el Consejo de Administración.

Este es el tránsito que cierra el círculo virtuoso de la gestión de los activos intangibles de las empresas y las instituciones financieras, del manejo de las relaciones críticas con los grupos de interés críticos para el

negocio, de la construcción y protección de la Reputación de la organización, que, como la de las personas, cuesta años en labrarse y, segundos en destruirse irreparablemente.

En resumen, este tránsito lo representan el cambio del foco desde la C a la R, del DIRCOM al CRO y de la dependencia del Comité de Dirección a la del Consejo de Administración.

El corolario a todo lo argumentado hasta el momento es que este nuevo paradigma del modelo de negocio de las empresas del siglo XXI, en el que los grupos de interés cobran una importancia decisiva, abre la vía para que las vías de ascenso al sillón del "Príncipe" ya no sean necesariamente las tradicionales de las operaciones, lo comercial y el márketing o las finanzas.

Si la ocupación fundamental del "Príncipe" es la de seducir a los "stakeholders" críticos del negocio, quién mejor que el CRO, por qué no, para ocuparse de esa tarea. Con visión, con credibilidad, creyéndose lo que hace y haciéndoselo creer a quienes le observan y transmitiendo con un mensaje "político" de alto nivel el lugar que esa compañía reclama para sí, en el largo plazo, dentro de la sociedad y como un actor protagonista y respetado dentro de la comunidad.



Jorge Cachinero es Director Senior de Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA y Profesor del IE Business School de Madrid. Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos y Comunicación en Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) de JT International.

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con **once socios** y **más de 200 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 y Perú**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Portugal, Uruguay y Venezuela**. Su capacidad de actuación es global gracias a tres factores: su **red de oficinas**, su pertenencia a **AMO**, la red internacional líder en comunicación financiera, y su alianza estratégica con **APCO**, la consultoría mundial número uno en asuntos públicos.

LLORENTE & CUENCA es miembro del **Foro de Marcas Renombradas Españolas** y está adherida al **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**. Asimismo, mantiene un acuerdo estratégico con la **Fundación Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES)** de la Universidad de Barcelona.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Consejero Delegado
jalorente@llorenteycuenca.com

Olga Cuenca
Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva
ocuenca@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA

Madrid

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

Germán Pariente
Socio y Director Senior
gpariente@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director Senior
jrivera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Senior
jcachinero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

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

ASIA

Germán Pariente
Socio y Director Senior
gpariente@llorenteycuenca.com

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 8446 6408

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director
General México
aromero@llorenteycuenca.com

Bogotá

Claudia Esguerra
Directora General
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44. Torre B - Oficina 501
Colombia
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Daniel Felici
Socio y Director General
dfelici@llorenteycuenca.com

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

Lima

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

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

México

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

Bosque de Radiatas, 22 - PH7
Col. Bosques las Lomas. Cuajimalpa de
Morelos. C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6, Oficina 6ª. Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

Gonzalo Ponce
Socio y Director General
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B,
piso 11. Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Cristina Amor
Directora Ejecutiva
camor@llorenteycuenca.com

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

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Blog corporativo
www.elblogdelllorenteycuenca.com

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

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

LinkedIn
www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144360

YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

Delicious
www.delicious.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.

d+i LLORENTE & CUENCA