

**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**DISECCIÓN DEL  
*GREENWASHING*:  
COMPRENDERLO  
PARA EVITARLO**

Madrid, octubre 2022

Las acusaciones de *greenwashing* se han convertido hoy en uno de los fantasmas más temibles para las empresas que se embarcan en el compromiso con el medioambiente. La llegada del fenómeno Greta y sus *Fridays For Future*, un movimiento con fuerte presencia en las redes sociales, puso este término en boca de todos. Pero no se trata de un concepto nuevo.

Fue en los años 80 cuando un estudiante estadounidense se escapó al archipiélago de las Fiji para coger olas y acabó conociendo uno de los resorts más boyantes y expansivos de la zona. Las habitaciones de este complejo, que ocupaba cada vez más suelo virgen, pedían a los clientes responsabilidad con el uso de sus toallas para proteger el medioambiente. El joven contó su experiencia poco después en un artículo en el que empleó **un término muy particular para expresar la hipocresía que destilaba el contraste entre ese mensaje sensibilizador y la política, a su juicio, expansionista del hotel: greenwashing.**



## DE UNA LICENCIA LITERARIA A UN ARMA REPUTACIONAL: EL DESARROLLO DEL TÉRMINO

El artículo escrito por el joven estudiante se mantuvo durante años circunscrito a los grupos ecologistas y sus revistas especializadas, y su acceso estuvo muy limitado a los expertos en este campo. El crecimiento de la publicidad en los años 90 hizo que las grandes asociaciones defensoras del medioambiente pusieran el foco en las empresas contaminantes que empezaban a lanzar campañas verdes. La lucha por evitar lo que los activistas consideraban un engaño para los consumidores y un peligro para el control de las prácticas reales de estas empresas llevó a Greenpeace a lanzar su libro *Greenpeace Book on Greenwash*, que analizaba el contraste entre el comportamiento y la retórica de las corporaciones más contaminantes del mundo. Cinco años después, en 1999, la palabra *greenwashing* fue incluida en el diccionario de Oxford.

A partir de entonces, el uso de este término se generalizó y entró de lleno en el vocabulario habitual de lo que a partir del 2010 se convirtió en un fenómeno de masas: **el movimiento por la defensa del medioambiente**. La implicación de las nuevas generaciones, que tomaron como líderes y referencias a jóvenes activistas como Greta Thunberg, pobló las redes sociales de campañas, tendencias y mensajes por una sostenibilidad "real". La voz de los usuarios anónimos en las redes hizo que las instituciones y empresas se enfrentaran al control y a las peticiones de transparencia de los movimientos ciudadanos.

Así, **toda acción corporativa empezó a correr el riesgo de ser examinada por ciudadanos de a pie** que tenían acceso a potentes plataformas. Estas podían coger cualquier simple mensaje y someterlo a una crítica colectiva que obligase a la retirada de una costosa campaña corporativa por acusaciones de hipocresía o incoherencia medioambiental.

La fuerte voz de los consumidores en este respecto ha llegado hasta las instituciones, que comienzan a tomar conciencia de su responsabilidad en la protección del consumidor ante mensajes verdes que no están suficientemente fundamentados. Así, la Comisión Europea ha propuesto la actualización de las normas de la UE que regulan la protección de los consumidores para “capacitarlos para la transición ecológica”. Esta revisión regulatoria incluye nuevas prácticas que se considerarán engañosas, como “hacer una declaración medioambiental sobre comportamientos medioambientales futuros sin metas ni compromisos claros, objetivos y verificables, y sin un sistema de supervisión independiente”.

Hacer alegatos sobre la sostenibilidad tiene consecuencias potenciales. En ocasiones, los riesgos no compensan. Estos alegatos pueden convertirse en armas arrojadas contra el corazón de las propias empresas.

## CASOS PARADIGMÁTICOS

Hace menos de 10 años, la alemana Volkswagen era una de las casas automovilísticas más verdes y modernas de Europa. Había llegado a ganar el *National Energy Globe Award* de Alemania y se anunciaron multimillonarias inversiones en la moda medioambiental del momento, los productos con etiqueta “*eco friendly*”. Parte de esa inversión iba destinada a una amplísima flota de coches diésel para los que se anunciaban unas bajísimas emisiones de CO<sub>2</sub>. Sin embargo, en septiembre de 2015 se descubrió que detrás de esas emisiones había en realidad un dispositivo que alteraba ilegalmente los resultados de contaminación. **La flota verde, que abarcó más de 11 millones de automóviles vendidos entre 2009 y 2015, emitía hasta 40 veces más óxido de nitrógeno del permitido por la Unión Europea.**

El caso fue conocido en los medios como el “*Dieseldgate*” y afectó a la compañía en todo el mundo, con procesos judiciales por fraude que afectaron a personas físicas con responsabilidades en la corporación durante esos años. Las asociaciones más importantes en la protección del medioambiente, como



Greenpeace, comenzaron a utilizar este caso como la referencia de los peligros que implicaban las campañas y promesas ecológicas.

El escándalo alcanzó a otras marcas de coches que habían utilizado los mismos motores, que fueron objeto de las mismas acusaciones de fraude, de publicidad engañosa y de emplear el movimiento sostenible para conseguir consumidores al mismo tiempo que generaban importantes daños ambientales.

Más allá de este caso mundialmente conocido y que acabó siendo duramente perseguido por la justicia internacional, en los últimos años compañías de todos los sectores se han enfrentado a investigaciones periodísticas que han puesto en el punto de mira sus prácticas antisostenibles. El caso de *ExxonMobil* es una gran muestra de que **desvincular las promesas ecológicas de las prácticas reales puede suponer un daño reputacional, político/regulatorio y legal**. Sus anuncios con alegatos ecológicos son sistemáticamente atacados por asociaciones de consumidores que critican la falta de compromiso de la compañía con los estándares mínimos del Acuerdo de París. Desde 2021, la movilización de la ciudadanía estadounidense ha llevado a que el propio estado de Massachusetts abra diligencias a este gigante energético en los tribunales. Las acusaciones se centran en el “engaño a los consumidores e inversores” por lo dañino de sus productos para la calidad de vida en el propio estado. A día de hoy, la compañía sigue negando las acusaciones.

Mientras tanto, otros grupos relevantes para el negocio están desarrollando una sensibilidad por el cambio climático y reclaman un compromiso tangible para tomar sus decisiones de inversión o consumo.

## LAS ACUSACIONES DE GREENWASHING Y EL MIEDO A LA INVOLUCRACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Se trata de un círculo vicioso: empresas que buscan la manera de sumarse al inevitable movimiento por la defensa del medioambiente al mismo tiempo que temen las consecuencias

de una campaña poco acertada. Por ello, **aumenta la necesidad de tratar la comunicación desde lo más profundo de las prácticas corporativas**. Revisar el corazón de nuestro negocio y sus implicaciones sociales y medioambientales se ha convertido en una obligación para aquellos que realmente tienen un propósito sostenible y quieren controlar los riesgos de ser acusados de *greenwashing*.

Muchas compañías han llegado a evitar los mensajes de compromiso social porque la línea que separa una buena intención comunicativa y una comunicación engañosa es muy fina. Es lógico protegerse de esta manera de los malos comentarios, pero eso hace que se pierdan muchas oportunidades de hacer examen de conciencia y buscar la forma de evolucionar un negocio para aportar a los cambios que demanda la sociedad y, por ende, los principales grupos de interés.

Para protegerse frente a los temibles riesgos reputacionales que conlleva cualquier mensaje por la sostenibilidad es clave estudiar y comprender lo que significa el *greenwashing* y cuáles son todas sus implicaciones de fondo.

**“Revisar el corazón de nuestro negocio y sus implicaciones sociales y medioambientales se ha convertido en una obligación para aquellos que realmente tienen un propósito sostenible y quieren controlar los riesgos de ser acusados de *greenwashing*”**

## LAS DIMENSIONES REPUTACIONALES DEL GREENWASHING

Para evitar el riesgo de ser acusado de *greenwashing* hay que abordar el asunto como un problema más de reputación que de comunicación. Es decir, **no se trata tanto de “contar” lo correcto (aunque también) como de “hacer” lo correcto**. Y lo correcto no solo es, evidentemente, cumplir lo que dicta la ley, sino también tener en cuenta las expectativas de los clientes, los empleados, los ciudadanos, los inversores y los demás grupos de interés acerca de lo que la compañía debe hacer.

En este sentido, es particularmente interesante deconstruir el concepto de *greenwashing* en las diferentes dimensiones que, en LLYC, entendemos que contribuyen en la construcción de la reputación de una marca. Eso nos permite considerar, paso a paso y en profundidad, cuáles son las cuestiones que es obligatorio analizar para poder alinear la conducta de la empresa con las creencias que su entorno social, político y económico comparten acerca de la protección del medioambiente. Para, así, no acabar siendo objeto de acusaciones de engaño o hipocresía.

## CONTRIBUCIÓN

La dimensión “contribución” hace referencia al juicio que hacemos de una marca por su colaboración o participación en el desarrollo de una sociedad mejor. En los últimos años, hemos visto notable evolución de las expectativas de los ciudadanos respecto del medioambiente. A medida que las consecuencias del cambio climático se hacen más patentes y se acumulan las evidencias científicas, más se comparte también la creencia de su impacto negativo en la calidad de vida de las personas y, en consecuencia, crece la severidad con que se juzga el comportamiento de las empresas. En este sentido, ya no es suficiente comunicar el cumplimiento ambiental con los códigos técnicos de los expertos en sostenibilidad, con sus indicadores y estándares internacionales. **Se esperan de las empresas y sus líderes compromisos emocionales, honestos y auténticos**, que manifiesten su comprensión del desafío al que se enfrenta la humanidad, y su entendimiento del cambio que requiere nuestra relación con la naturaleza. El componente social del medioambiente es y será cada vez más importante para la reputación de las marcas. Si se detectan indicios de poca honestidad o autenticidad en las declaraciones públicas de las empresas, pueden surgir acusaciones de *greenwashing*.



Antonio Gomariz, Director de la práctica de Licencia Social para Operar de LLYC, hace hincapié en el impacto de la dimensión “Contribución” en la viabilidad de proyectos esenciales para la autonomía estratégica de Europa. **“Vivimos un momento clave, en el que tanto la pandemia como la guerra en Ucrania han puesto en evidencia la necesidad de acelerar la transición energética y tecnológica con criterios ambientales”**, explica. “Pero la instalación de plantas eólicas y solares o la extracción de minerales claves para la tecnología, como las tierras raras o el litio para las baterías, están sometidas a presiones sociales derivadas de una mejorable gestión de sus riesgos reputacionales”.

**“Ya no es suficiente comunicar el cumplimiento ambiental con los códigos técnicos de los expertos en sostenibilidad, con sus indicadores y estándares internacionales. Se esperan de las empresas y sus líderes compromisos emocionales, honestos y auténticos”**

## INTEGRIDAD

Esta dimensión depende directamente de las buenas prácticas de gestión empresarial. Cuidar la integridad significa **crear modelos certificados que eviten prácticas ilícitas o poco éticas en el seno de la empresa**, teniendo en cuenta todos los niveles de gestión. Las empresas deben contar, de forma obligada, con mecanismos de cumplimiento que prevean todos los sistemas de protección y gestión frente a prácticas delictivas. Evitar delitos en el seno de las compañías (que desde hace más de una década se enfrentan a la responsabilidad penal como personas jurídicas) pasa inevitablemente por la creación de un modelo de control elaborado por profesionales de la prevención en términos penales.

En el caso concreto que aborda este informe, el de la protección del medioambiente, para priorizar las garantías de integridad deben tenerse especialmente en cuenta los sistemas de buenas prácticas y la inclusión en el *Compliance Corporativo* de la prevención de delitos medioambientales (art. 325 en el Código Penal).

Sin la aplicación de sistemas certificados como la norma ISO 14001, que estandariza la gestión medioambiental efectiva a nivel internacional, las empresas no pueden garantizarse una verdadera reputación medioambiental. Si no existe una prevención contra las prácticas poco éticas o incluso delictivas, cualquier mensaje o campaña en favor de la protección del medioambiente puede acarrear un riesgo reputacional para la empresa.

Alba García, Directora de *Issues Legales* en LLYC, que cuenta con una gran experiencia en el acompañamiento reputacional durante procesos judiciales, considera que el riesgo que enfrentan las compañías que defienden un relato sostenible mientras sus prácticas medioambientales acaban en los tribunales es grave. “Los procesos judiciales suponen, en la mayoría de ocasiones, varios meses e incluso años de escrutinio social. Aunque estos procesos puedan terminar de manera favorable para la compañía, durante el tiempo que dura el proceso los mensajes que se puedan emitir desde el punto de vista de la sostenibilidad van

a quedar, posiblemente, muy limitados por tres razones fundamentales: i) por un lado, porque pueden tener un efecto negativo en el propio proceso judicial, ii) por otro lado, porque la mera existencia del proceso ya generará dudas y falta de credibilidad en los grupos de interés, y iii) por último, porque las críticas que puedan surgir es probable que supongan mayor riesgo que el potencial beneficio de lanzar un mensaje que a priori pueda resultar positivo”, asegura.

## TRANSPARENCIA

Esta dimensión es otra de las vértebras irremplazables de la reputación. Tiene que ver con los grupos de interés, que esperan de las empresas que no oculten ni falseen la información que demandan, en este caso, acerca de cómo colaboran en la protección del medioambiente.

Esto quiere decir que, **para garantizar la transparencia en una compañía, los grupos de interés tienen que ser capaces de contrastar la veracidad del relato de una compañía con los datos que esta misma ofrezca.** Como apuntábamos al inicio del informe, el mundo digital, en el que las personas anónimas cuentan con amplios y potentes altavoces, hace que el poder que tiene cualquier ciudadano de a pie obligue a las empresas a dar respuesta a sus requerimientos informativos.

Más allá de la población general y los consumidores que demandan información, los grupos inversores cada vez se interesan más por la información medioambiental antes de tomar sus decisiones. En mayo de 2020, la consultora Morgan Stanley publicó, en colaboración con su Instituto para la Inversión Sostenible, una serie de gráficas que mostraban el interés de un amplio y variado grupo de inversores en activos sostenibles. Los resultados mostraron que, en 2019, el 80 % de los encuestados habían integrado la inversión sostenible, un 10 % por encima de los resultados de la misma encuesta en 2017. La mayoría de ellos, un 57 %, opinaba que en el futuro solo se considerarían *managers* de inversión centrados principalmente en los valores ESG, aunque en el momento de ser preguntados consideraban la falta de datos una barrera importante.



Esta falta de información sobre los valores medioambientales en las empresas ha sido ampliamente aireada por las entidades inversoras, y ha llegado hasta los reguladores europeos que, a día de hoy, siguen tratando de reforzar la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo. Esta regula “la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos”. El texto advierte que las empresas que superen un número medio de empleados superior a 500 deben elaborar un estado no financiero que incluya “en lo que atañe a cuestiones medioambientales, información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medioambiente”.

**La desconexión entre lo que promete una compañía y la información que arroja sobre dicha promesa es otra de las claras vías directas a las acusaciones de *greenwashing*.**

Un ejemplo claro se da en el reciente caso de inspección al Deutsche Bank, una entidad a la que la Fiscalía alemana entró en junio de 2022 para investigar acusaciones contra la supuesta oferta y venta de productos financieros verdes. El eco del caso provocó la dimisión del CEO de DWS, el gestor de inversiones alternativas.

En palabras de Iván Pino, Socio y Director Sénior de Riesgos y Crisis de LLYC, “la transparencia es la dimensión reputacional que mayor relación guarda con el *greenwashing*, y en la que mayor presión se producirá, sobre todo, desde los grupos de interés pertenecientes a la comunidad financiera”. Afirma que “el nivel de vigilancia y supervisión de estos actores sobre la correspondencia entre los datos y los hechos se acentuará para proteger las expectativas de retorno del capital en un contexto en el que el medioambiente será determinante para el futuro de las compañías”.

## CREDIBILIDAD

La credibilidad es una dimensión de la reputación que apela directamente a la experiencia, y que depende, por lo tanto, de la alineación con las expectativas pragmáticas del cumplimiento de las promesas que se hacen y de la calidad percibida. En este caso, se trata de cumplir las expectativas de los grupos de interés cuando las compañías se involucran en promesas medioambientales.

El cumplimiento de estas percepciones pasa por un aval regulatorio que ampare las prácticas corporativas y su seguridad medioambiental y evite acusaciones de hipocresía. La falta de alineación con los movimientos políticos que promueven el desarrollo de regulaciones regionales, nacionales o europeas en favor de la protección del medioambiente puede generar importantes riesgos reputacionales.

En consecuencia, el trabajo de expertos en relaciones institucionales es fundamental para construir una base sólida sobre la que asentar de forma segura una reputación medioambiental positiva.

Según una encuesta realizada en enero de 2022 por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), nueve de cada diez consumidores consideran útil que los productos tengan información medioambiental; y para un 63 % es un criterio de compra. Sin embargo, cuando esos consumidores se dan cuenta de que las etiquetas o las promesas medioambientales de lo que compran no están avaladas por ningún sistema certificado o por datos accesibles y reales, aparece el riesgo de acusaciones por *greenwashing*.

La misma encuesta mostraba que “solo un 5 % se declara bien informado sobre los requisitos para que un producto pueda anunciarse como verde o lucir ecoetiquetas”. Se trata de dar herramientas a los grupos de interés para que certifiquen por sí mismos la veracidad de cualquier mensaje medioambiental.

El Socio y Director sénior de Riesgos y Crisis de LLYC, Iván Pino, asegura que la credibilidad es una dimensión que “empieza en el seno de la actividad de la compañía y requiere de un importante esfuerzo interno por desarrollar una oferta medioambientalmente comprometida que más tarde podrá comunicarse como tal”. Para él, la clave para proteger la credibilidad frente a



las acusaciones de *greenwashing* es “comenzar el trabajo por la base, nunca construir la casa por el tejado. Si no tenemos un producto o servicio profundamente testado y avalado según criterios medioambientales exigentes, es mejor no ponerle etiquetas verdes al lanzarlo a grupos de interés”.

**“Nueve de cada diez consumidores consideran útil que los productos tengan información medioambiental; y para un 63 % es un criterio de compra”**

## IMAGEN

Se trata de la dimensión más emocional de la reputación. Hace referencia a la alineación con las expectativas emocionales de los grupos de interés. Se trata de una dimensión clave y más difusa que las anteriores, y que requiere de expertos en el imaginario colectivo y las percepciones sociales. Es en este punto en el que hemos visto que, muchas veces, las nuevas tendencias y canales de comunicación, así como el conocimiento de los creativos publicitarios a la hora de recoger los insights de los consumidores, quedan desvinculados de la actividad corporativa real.

Las empresas cada vez quieren estar presentes en más canales, y cada uno de ellos tiene códigos y formas de expresión particulares. Esto quiere decir que, **aunque vivimos en un mundo de infinitas posibilidades para lanzar mensajes al consumidor, estamos más sujetos que nunca al entendimiento del público al que nos dirigimos en cada uno de esos canales.**

En el caso de la implicación medioambiental, hay que tener en cuenta que para proteger esta dimensión no podemos mostrar implicación social de la misma manera en la televisión que en una red social como Tik Tok. Las características

emocionales de quienes reciben estos mensajes y sus códigos son profundamente distintos. Así, si no sabemos a qué comunidades hablar, por dónde y cómo acerca de nuestro interés por el medio ambiente podemos acabar siendo acusados de ser compañías anticuadas, desconectadas de la sociedad y, por supuesto, *greenwashers*.

“El tono humorístico de algunas de las redes sociales más populares ahora mismo ha convertido campañas publicitarias de grandes compañías textiles en parodias que ponen el foco en la desconexión que existe entre lo que tratan de mostrar y lo que realmente mantiene vivas a estas empresas”, asegura Pedro Coll, Director de LLYC y experto en Crisis Reputacionales. Asegura que las tendencias sociales y los contenidos en las redes son muy golosos para que las empresas se limiten a unirse a trends verdes sin analizar realmente lo que implica involucrarse en una tendencia joven y medioambiental. “Cada vez es más importante decidir dónde no debemos estar. Una estrategia de selección y discernimiento entre todas las oportunidades que surgen diariamente para mostrarnos más ‘verdes’ ante el consumidor es fundamental para evitar ser señalados y ridiculizados por no conectar con las comunidades que lideran dichas tendencias”.

## UNA DISECCIÓN CON PROPÓSITO

Este informe desarrolla las dimensiones reputacionales referentes al medioambiente que permiten llevar a cabo una gestión integral del riesgo reputacional medioambiental. Los riesgos, que como se ha visto pueden llegar a hacer que una compañía tenga que retirar campañas o que declarar en el banquillo de los acusados, son evitables siempre y cuando seamos conocedores de todos estos conceptos y podamos aplicarlos a nuestra empresa.

Así, el análisis riguroso y detallado de cada una de las dimensiones expuestas resulta fundamental para que las empresas comprendan todas las consideraciones determinantes a la hora de pronunciarse sobre una de las crisis más candentes del mundo actual.

El hecho de que la población esté cada vez más preocupada por el cambio climático, ya que pone

en jaque la calidad de vida de la raza humana, hace que el conocimiento del problema sea una obligación para las empresas a la hora de operar en el mercado. Su implicación profunda con la forma en que su actividad afecta al medio ambiente es la base de las comunicaciones eficaces para los grupos de interés y, lo que es más importante, es el inicio del conocimiento que necesitan las empresas para sobrevivir al futuro ejecutando los cambios necesarios.

Conocer las dimensiones reputacionales del medioambiente, y la manera en que cada marca o empresa se posiciona en cada una de ellas, no es una mera cuestión externa o de ventas.

**Se trata de hacer un examen consciente y detallado de la actividad a la que una compañía se dedica con el objetivo final de determinar si dicha actividad es sostenible en el medio y largo plazo.**

Las respuestas que pueden extraerse de un análisis reputacional medioambiental no dan solamente las pautas para lograr una buena presencia en este campo, sino que permiten establecer las claves de los cambios necesarios para la supervivencia de una actividad empresarial. No se trata de un trabajo superficial, sino de un esfuerzo que permite dibujar el futuro de una compañía teniendo en cuenta las externalidades que le permitirán operar.

Lanzar una campaña sin hacer una parada intencionada para reflexionar en cómo ésta entronca con el propósito y el negocio de la compañía es, como se ha visto, un gran riesgo. Supone dejar a la suerte algo tan crítico como una posible acusación masiva por *greenwashing*, por un grupo de interés u otro. Así, la utilidad de un análisis reputacional medioambiental radica en la posibilidad de anticipar importantes riesgos reputacionales y erradicarlos si se toman las decisiones adecuadas a tiempo. En muchas ocasiones, las oportunidades de lanzar una campaña medioambiental cuando la actividad empresarial no está alineada con ella hará que las oportunidades que pretende abrir dicha compañía no equilibren los altos peligros reputacionales a los que se enfrenta.

**Evitar los riesgos para la reputación a través del conocimiento de las dimensiones reputacionales y de su análisis en profundidad permitirá, como se ha demostrado, guiar a la compañía hacia la supervivencia y la sostenibilidad en un mercado en plena evolución.**



## AUTORES



**Iván Pino.** Socio y Director Sénior de Crisis y Riesgos en LLYC. Periodista, licenciado en Ciencias de la Información por la UCM. Cursó Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa en la UNED-UJI. Cuenta con más de 20 años de experiencia en Comunicación y Reputación. Dirigió la comunicación de las autoridades portuarias de Ferrol-San Cibrao y A Coruña. Y ha asesorado en gestión de riesgos reputacionales a compañías como Inditex, Mercadona, Repsol o CaixaBank, entre otras grandes empresas e instituciones. Especializado en comunicación y marketing digital. Es coautor de "Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0" (2009, Gestión 2000) y editor del primer ebook en español sobre comunicación en medios sociales: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Además, es conferenciante y profesor. Ha impartido clases en el Programa Ejecutivo de Customer Experience Management en el IE Business School, y en másteres de Comunicación Corporativa de la Universidad Carlos III, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Cantabria.

[ipino@llorenteycuenca.com](mailto:ipino@llorenteycuenca.com)



**Paula García.** Consultora Senior del área de Issues Legales en LLYC. Graduada en Periodismo y Comunicación Audiovisual por la Universidad Carlos III de Madrid, comenzó su carrera en el periodismo de Moda y Estilo de Vida. Más tarde se especializó en la gestión de crisis reputacionales, concretamente en las derivadas de procesos judiciales. Este ha sido el campo en el que ha ayudado a multitud de clientes durante más de 4 años en LLYC, donde ha trabajado para compañías y directivos de primer nivel e implicaciones tanto nacionales como internacionales. En paralelo, continúa su formación en Derecho y aporta su experiencia a proyectos de comunicación corporativa en las áreas de estilo de vida y gestión medioambiental.

[pgarcia@llorenteycuenca.com](mailto:pgarcia@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  
amendozalopez@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, 1º-1ª  
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, 5º 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  
34º 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.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC