

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ESTUDIO

**EL RIESGO
REPUTACIONAL EN
LOS CONSEJOS DEL
IBEX 35: LOGROS Y
RETOS**

Madrid, 26 de septiembre de 2019

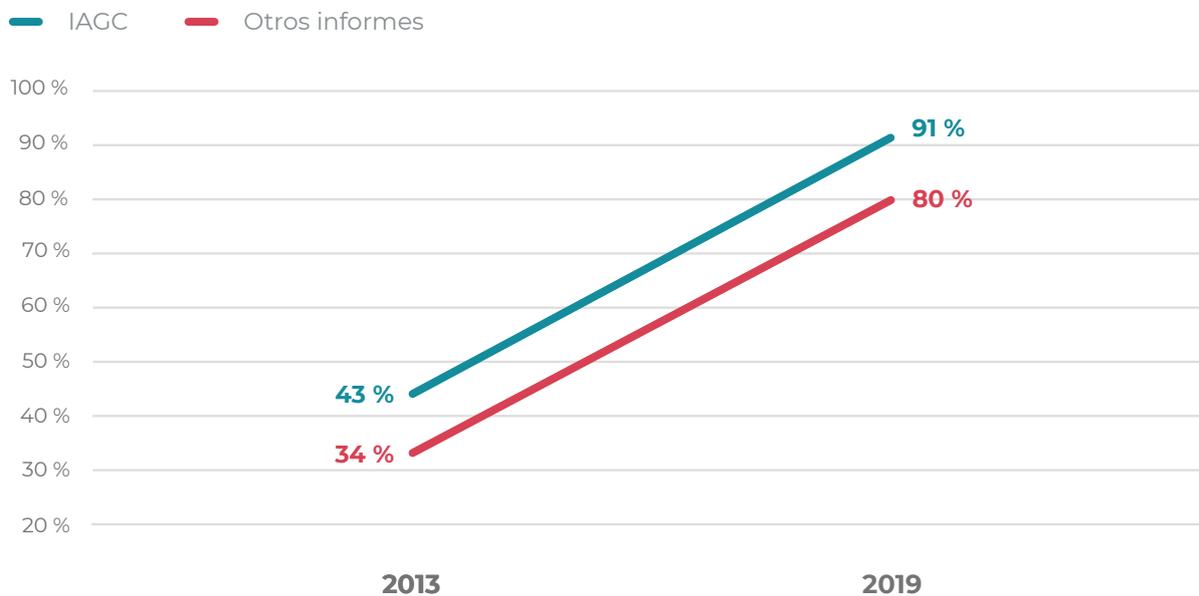
La gestión del riesgo reputacional como una nueva categoría de riesgos está consolidándose entre las empresas del Ibex 35. Así lo afirman la mayoría de las compañías del selectivo español en sus últimos Informes de Gobierno Corporativo, en sus informes anuales, en sus reglamentos del Consejo de Administración y en los de sus principales Comisiones.

Un análisis, elaborado por el equipo de Liderazgo y Posicionamiento Corporativo de LLYC, muestra que **el 91 % de las compañías del Ibex 35 ya incluyen los riesgos reputacionales en sus últimos Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC)**, frente al 43 % que lo hicieron hace 5 años. Además, el 80 % informa sobre su gestión de riesgos reputacionales en el informe anual de 2018, frente al 34 % que lo hacía en 2013.

EL BUEN GOBIERNO IMPULSA LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

El factor principal que impulsa el interés por el riesgo reputacional en los Consejos proviene de las abundantes recomendaciones de gobierno corporativo desarrolladas durante los últimos 5 años. Un primer hito fue **la inclusión del riesgo reputacional como un riesgo específico a evaluar por las compañías** en la revisión parcial del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas del año 2013¹. Se trata de un cambio importante al considerar que existen eventos específicos de riesgo reputacional a evaluar, y no simplemente impactos mediáticos de riesgos operativos (los tradicionalmente llamados "riesgos de prensa").

Gráfico 1
EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LOS REPORTES DE GESTIÓN DEL IBEX35



¹ CNMV, Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 44. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos: a. Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance...

Dos años más tarde, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015², que incluye una perspectiva más internacional y muy marcada por la crisis económica y financiera, recomendaba a las empresas cotizadas contar con una política de control y gestión de riesgos que identifique todos los riesgos a los que se exponen, citando específicamente el **riesgo reputacional**. Sitúa este riesgo en el nivel de responsabilidad del Consejo, y no exclusivamente de las áreas de gestión de la compañía.

De acuerdo con estas recomendaciones de buen gobierno, **el 88,6 % de las compañías del Ibex hace mención a la reputación corporativa** en el Reglamento de sus Consejos de Administración, en relación a la adecuada conducta de los consejeros.

La preocupación de los Consejos se centra en **la actuación de los consejeros**, de acuerdo con la recomendación número 22 del Código de Buen Gobierno que impele a las sociedades a establecer reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y la reputación de la

“El 91 % de las compañías del Ibex 35 ya incluyen los riesgos reputacionales en sus últimos Informes Anuales de Gobierno Corporativo”

sociedad y, en particular, les obliguen a informar al Consejo de Administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales. Siguiendo esta recomendación, el 97% de las compañías asegura contar con reglas que obligan a los consejeros a informar y dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar el crédito y la reputación de la compañía.

El Código de Buen Gobierno, en su recomendación número 53, sitúa la reputación entre los riesgos no financieros de la empresa que, además, **debe ser evaluado por el Consejo a través de sus comisiones** (Auditoría, Nombramientos o RSC) dejando abierta la posibilidad de crear una comisión específica.

Siguiendo esta recomendación, la mayor parte de las compañías (51 %) tratan los riesgos no financieros en su comisión de auditoría³. Una cuarta parte de las compañías del Ibex 35 ha pasado a denominar sus comisiones de auditoría como de “Auditoría y Riesgos” y el 20 % ha optado por crear una comisión específica de riesgos en la que se trata sobre el riesgo reputacional. Este último grupo se corresponde principalmente con las entidades financieras y se ajusta a su especial regulación.

En cuanto a las herramientas de gestión, **COSO⁴ se afianza como el marco de gestión de referencia**. El 74 % de las empresas detalla este tipo de herramientas con suficiente claridad como para inferir que **el marco COSO se mantiene como el esquema de referencia en la gestión de riesgos**. El 42 % de las compañías lo menciona directamente como su principal herramienta a la hora de gestionar riesgos. Además, el 66 % de las

² CNMV, Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, febrero 2015.

³ Ninguna compañía del IBEX 35 ha creado una comisión específica de reputación, como se creía que iba a suceder en 2013.

⁴ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un comité internacional que promueve un marco voluntario de gestión del control interno para la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

empresas del Ibex 35 se refiere a él, tanto para la gestión de riesgos, como en relación a la gestión de la información financiera dentro del marco del SCIIF⁵ adoptado por la CNMV.

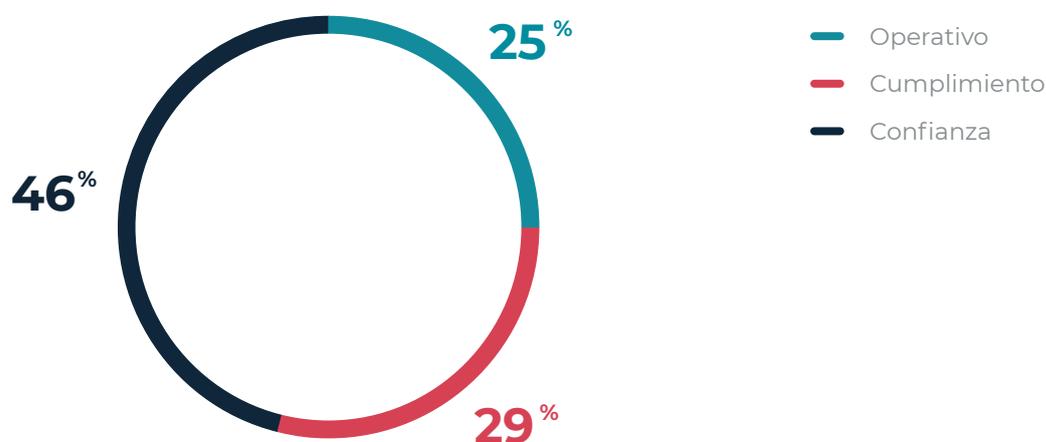
¿QUÉ SE ENTIENDE POR RIESGO REPUTACIONAL?

Por tanto, como primera conclusión se puede decir que **las empresas del Ibex 35 han incorporado ya la gestión de los riesgos reputacionales al máximo nivel**. No obstante, de las 32 empresas que mencionan el riesgo reputacional en sus IAGC, sólo un 43 % desarrolla un ejercicio de definición de riesgos más allá de su simple mención. Y lo cierto es que no existe una comprensión homogénea de riesgo reputacional. Tres concepciones destacan principalmente en las empresas del Ibex 35:

- **Riesgo reputacional como un riesgo de cumplimiento.** Casi 1 de cada 3 compañías define el riesgo reputacional en términos de cumplimiento. Para estas compañías, el principal riesgo reputacional que están gestionando es el derivado del incumplimiento legal y de los códigos de conducta que les afectan.

- **Riesgo reputacional como impacto derivado de riesgos operativos.** El 25% de las compañías del Ibex 35 define este tipo de riesgos en términos de riesgos operativos: incendios de fábricas, accidentes, fallos en los procesos, etc. Esta tendencia se afianza cuando se analiza la categoría de riesgos en la que enmarcan el riesgo reputacional. Las empresas que no establecen una definición precisa del riesgo reputacional suelen incluir este tipo de riesgos asociados a los riesgos operativos.
- **Riesgo reputacional como un riesgo estratégico, vinculado a la gestión de la confianza con los grupos de interés.** El 46 % de las compañías, principalmente las entidades financieras, define el riesgo reputacional como “riesgos del entorno” haciendo referencia a eventos o factores externos relacionados con el entorno político y social, pudiendo generar una pérdida de confianza de los *stakeholders*: “Cualquier acción, evento o circunstancia que podría impactar de manera desfavorable en las percepciones y opiniones que tienen los grupos de interés sobre la compañía”.

Gráfico 2
DEFINICIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LOS IAGC DEL IBEX35



⁵ Control interno sobre la información financiera en las entidades cotizadas



No es de extrañar que las entidades financieras sean las que están desarrollando un concepto más avanzado de riesgo reputacional, de acuerdo con las normas específicas de buen gobierno definidas por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) en 2017 para las entidades financieras⁶, entre las que se incluyen varios apartados relacionados con la gestión del riesgo reputacional.

La importancia de estas directrices es doble. En primer lugar, la EBA establece una definición clara del riesgo reputacional mucho más amplia y centrada en la percepción de los *stakeholders*. La EBA define el riesgo reputacional como “la probabilidad de destrucción de valor para los accionistas, como consecuencia de la pérdida de confianza o descontento en la institución por parte de los inversores, clientes o participantes en el mercado, ya que puede materializarse en términos

“Las empresas del Ibex 35 han incorporado ya la gestión de los riesgos reputacionales al máximo nivel”

de reducción de los ingresos e incremento de los costes operativos, regulatorios u otros”.

También sugiere las posibles causas del riesgo reputacional, estableciendo muchas de ellas en el ámbito de las creencias y expectativas sociales. Es decir, en un territorio más líquido, de enorme volatilidad, que va más allá del cumplimiento legal y del buen desempeño operativo. Por ello, para la EBA, el riesgo reputacional debe reflejarse en los marcadores de riesgos estratégicos y no en los operativos o legales.

TENDENCIAS EN GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

En nuestra opinión, la visión estratégica del riesgo reputacional, impulsada por la EBA, es más acorde con **el nuevo entorno de negocios VUCA** (siglas en inglés de volátil, incierto, complejo y ambiguo), que está impulsando la aparición de nuevos riesgos reputacionales derivados de los cambios sociales, así como el incremento de los denominados riesgos reputacionales por asociación, incrementados por el desarrollo de modelos competitivos basados en las alianzas estratégicas. Este entorno es una fuente de preocupación a escala global, como destacan numerosos estudios⁷.

⁶ European Banking Authority, Final report on guidelines on internal governance (26/9/2017).

⁷ Por ejemplo, AON Global Risk Management Survey 2019, elaborado entre más de 2.600 directivos de Riesgos de 33 sectores diferentes y 60 países, que sitúa el riesgo reputacional como el segundo que más preocupa a los directivos solo por detrás de la desaceleración de la economía y por encima de los cambios acelerados en factores de mercado.



El cambio de paradigma, basado en la democratización del poder o empoderamiento de los ciudadanos, proyecta, sin duda, cambios drásticos en todo el ecosistema social al nivel de las creencias compartidas, que son el fundamento de la estructura social y del proceso de interpretación de la realidad para los individuos. En este contexto, cabe destacar la emergencia de nuevos riesgos reputacionales como:

- **Causas activistas**, como la integración de la diversidad, la protección del Planeta o los derechos de los animales (por poner tres ejemplos), cuya adecuada respuesta puede condicionar, o no, la materialización de determinados riesgos reputacionales.
- **Riesgos por asociación**. Los nuevos modelos de competencia, basados en la

creación de ecosistemas competitivos, multiplican los riesgos reputacionales por asociación.

- **Ciberriesgos**. La digitalización permite la generación de esquemas de impacto a gran escala en las creencias compartidas (incl., propaganda masiva, *fake news*, etc.).
- **Nuevos dilemas éticos**. La digitalización de la sociedad y de la economía incorpora nuevos dilemas éticos, relacionados con la privacidad, las condiciones de trabajo, etc.
- La ausencia de un **propósito corporativo** o visión a largo plazo que explique cómo la compañía piensa distribuir el valor entre sus diferentes grupos de interés y medir sus impactos a nivel social y medioambiental. Esta ausencia se está percibiendo cada vez más como un riesgo reputacional en el ámbito financiero, en los criterios fijados por las entidades de *rating* y por parte de los proxy *advisors*⁸.

El nuevo paradigma ha puesto de manifiesto claramente la existencia de riesgos reputacionales que pueden afectar a la pérdida de confianza o descontento en la institución y que no se derivan de sus operaciones tradicionales, sino que tienen su origen precisamente en el cambio de creencias y expectativas de la sociedad y su respuesta por parte de la empresa.

Por ejemplo, la digitalización ha convertido a las compañías tecnológicas en las deseadas para trabajar por los profesionales mejor preparados, mientras que compañías tradicionales como los bancos o las auditorías han perdido atractivo. Ello no se debe necesariamente a que hayan cometido errores en sus operaciones, sino a un cambio de la sociedad. O ambos. Si estas empresas no son capaces de establecer una dinámica de liderazgo social, probablemente este cambio afectará de forma considerable a sus expectativas de negocio de cara al futuro.

⁸ Este punto está en la base del documento "Statement on the Purpose of a Corporation", publicado por BUSINESS ROUNDTABLE en agosto de 2019 y que ha tenido un impacto global por estar firmado por cerca de un centenar de grandes ejecutivos. En el mismo sentido, tiene interés "A sense of purpose", la carta de Larry Fink a sus accionistas en 2019, poniendo el foco del negocio en el largo plazo.

Pero la novedad no está solo en la emergencia de un nuevo tipo de riesgos reputacionales, sino también en su impacto, como consecuencia de los nuevos comportamientos de los *stakeholders*. Es lo que denominamos los nuevos síndromes reputacionales:

- **Efecto anestesia**, producto de una sociedad cansada, agotada y deprimida por el hiperactivismo y la competitividad extrema. Este efecto consiste en un aparente menor impacto del riesgo a corto plazo en el comportamiento del consumidor y/o del inversor, aunque sus efectos se acaben materializando a largo plazo.
- **Desconfianza estructural e hipertransparencia**. Tradicionalmente, la confianza funciona como un péndulo, siempre ha habido referentes de confianza. Pero, en el siglo XXI, el ser humano se está acostumbrando a vivir en entornos de baja confianza. La desaparición de la confianza impulsa la apuesta por los sistemas de vigilancia y control. Uno de los factores reputacionalmente más castigados en la actualidad es el afloramiento de una “falsedad corporativa” u ocultación de información relevante.
- **Transferencia de responsabilidad**. Desde el inicio de la crisis económica, el malestar social y la responsabilidad legal consiguiente se está trasladando desde las corporaciones hacia sus administradores.

DEL CUMPLIMIENTO A LA REPUTACIÓN

A la luz de estas tendencias cabe preguntarse: ¿están las compañías del Ibex 35 realmente preparadas para anticiparse a los retos reputacionales del siglo XXI?

Las compañías del Ibex 35 han implementado ya las recomendaciones de buen gobierno en

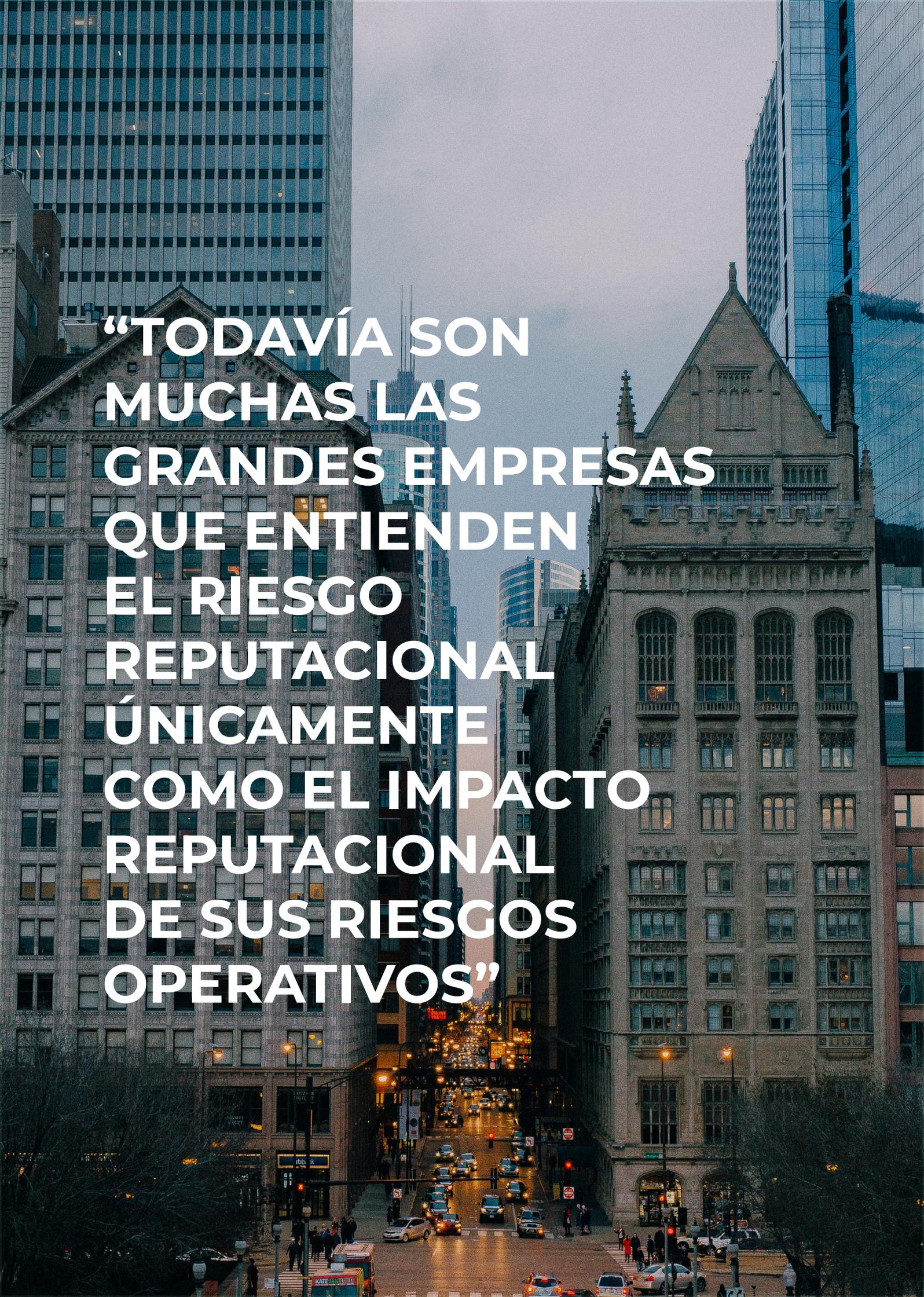
materia de riesgo reputacional, empoderando al Consejo y dotándolo de herramientas para hacerse responsable de la gestión de la reputación de la compañía. No obstante, como hemos visto, el enfoque todavía no es homogéneo y parece muy incipiente, si se compara con el nivel de profundidad existente en la gestión de otros riesgos corporativos, como los financieros u operativos.

En nuestra opinión, **todavía son muchas las grandes empresas que entienden el riesgo reputacional únicamente como el impacto reputacional de sus riesgos operativos**. Es decir, cuando la opinión pública conoce, normalmente a través de los medios de comunicación, un error, una falta, un incumplimiento, etc. de la compañía en relación con sus actividades ordinarias.

Por consiguiente, el reto es **pasar del cumplimiento a una gestión más integral de la reputación corporativa**, que vaya más allá del cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno y que permita **anticiparse a los nuevos desafíos** en materia de reputación que afectan especialmente a las grandes compañías cotizadas. El primero de estos desafíos es la creciente e imparable exigencia en materia de transparencia, que está generando nuevos riesgos reputacionales hasta la fecha inexistentes. Un ejemplo reciente es la llamada “ley de información no financiera”⁹ que obliga a las compañías a reportar información al mercado en materia de gestión de la diversidad.

Para avanzar en este reto, los Consejos deben promover las herramientas para la adecuada comprensión de los riesgos reputacionales asociados al negocio y el alineamiento de su gobierno dentro de sus funciones en este ámbito. En este sentido, deberían impulsar el establecimiento de un esquema de gestión de riesgos reputacionales útil, ordenado y adaptado a los estándares de gestión de riesgos corporativos, con la misma calidad y trazabilidad que los riesgos financieros.

⁹ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

A photograph of a city street, likely in New York City, showing a mix of old and new architecture. The street is filled with cars and pedestrians, and the buildings are tall and modern. The text is overlaid on the image in a large, white, sans-serif font.

**“TODAVÍA SON
MUCHAS LAS
GRANDES EMPRESAS
QUE ENTIENDEN
EL RIESGO
REPUTACIONAL
ÚNICAMENTE
COMO EL IMPACTO
REPUTACIONAL
DE SUS RIESGOS
OPERATIVOS”**



Proponemos algunas recomendaciones, basadas en el modelo de gestión de riesgos reputacionales y empatía corporativa que promovemos en LLYC:

- **Adecuada comprensión de los riesgos.** Para entender la dinámica de generación de los riesgos reputacionales en un entorno político y social líquido como el actual, es necesario ampliar el foco de la escucha y del análisis más allá del esquema tradicional que identifica como fuentes de riesgo la frustración de las expectativas de los *stakeholders*, la coordinación inadecuada en la comunicación o el desconocimiento. El acelerado cambio de las creencias y expectativas sociales, así como la desinformación (cuando no *fake news*) son factores de riesgo cada vez más importantes.
- **Poner el foco en el adecuado diagnóstico de las creencias y expectativas** (emociones y actitudes) que están en la base de la confianza y que, por tanto, son la referencia para la gestión del riesgo reputacional. Entender las creencias de los *stakeholders* abre todo un panorama para el análisis de los riesgos reputacionales que, por nuestra experiencia, muchas compañías todavía no han incorporado de forma estructural a sus sistemas de gestión de riesgos corporativos. Diagnosticar adecuadamente la reputación es fundamental entre otras cosas para determinar elementos como la **tolerancia**

al riesgo reputacional de una compañía. Existen cinco tipos de expectativas básicas¹⁰ que han demostrado su impacto en la confianza empresarial y que, por tanto, pueden ayudarnos a identificar los nuevos riesgos reputacionales:

- **Expectativas pragmáticas:** la utilidad, el cumplimiento de promesas y los resultados esperados.
- **Expectativas relacionales:** determinan el tipo de relación que se espera con la empresa o persona (confianza, cercanía, no engaño, etc.). La ola de transparencia responde a este tipo de expectativas.
- **Expectativas éticas:** vinculadas a la integridad en el comportamiento y la coherencia de los valores de la organización o persona en relación con los propios valores.
- **Expectativas aspiracionales:** la imagen o atractivo que proyecta socialmente la marca, organización o persona y con los que queremos asociarnos.
- **Expectativas comunitarias:** vinculadas al impacto del propósito o la contribución de la organización o persona para la solución de problemas sociales.

¹⁰ Cardona y Tolsá, "Empatía Corporativa: un nuevo enfoque de la gestión de la reputación",

- **Disciplina prudencial, no contable.**
La gestión del riesgo reputacional debe preservar la prevalencia del enfoque estratégico sobre el enfoque contable. Partiendo de esta preocupación, los Consejos más avanzados se están ocupando por impulsar la gestión integral de los riesgos reputacionales en 5 ámbitos:
 - **Auditoría de riesgo reputacional** para evaluar el ambiente de control y perfil reputacional de la organización.
 - **Identificación y evaluación de riesgos.** El proceso de identificación y evaluación de los riesgos reputacionales está orientado a la elaboración de un mapa de riesgos clasificados por su impacto y probabilidad de ocurrencia.
 - **Tratamiento de los riesgos.** Planes de prevención y/o mitigación de riesgos. Crecen las iniciativas o estrategias de gestión del riesgo reputacional a través del activismo corporativo, generando plataformas de liderazgo o incluso actividades de activación social (tipo *grassroots*).
- **Cuadro de Mandos de riesgos reputacionales** como herramienta específica para el Consejo de Administración.
- **Sistema de monitorización y alertas** dinámico y permanente, que va más allá del mapa de riesgos y que permita adaptar el modelo de gestión al dinamismo de la sociedad actual.
- **Convertir los riesgos en oportunidades.** Un adecuado esquema de gestión de los riesgos reputacionales puede ser, sin duda, un factor de generación de confianza de los inversores en los sistemas de control de la compañía. También puede apoyar las valoraciones positivas por parte de entidades financieras y agencias calificadoras de riesgo. Todo ello deberá reflejarse en los informes anuales de la compañía.

¿CÓMO HEMOS ELABORADO EL ANÁLISIS?

Para la obtención de los datos citados en este estudio se ha procedido al análisis de la siguiente información pública proporcionada por las empresas cotizadas del Ibex 35:



Los Informes Anuales de Gobierno Corporativo emitidos a la CNMV en relación al ejercicio 2017-2018



Los Reglamentos de los Consejos de Administración



Los Informes Anuales del ejercicio 2017-2018

A la luz de esta documentación, se han identificado las prácticas más comunes en materia de riesgos reputacionales y se ha procedido al análisis de las siguientes cuestiones:

- **Análisis del concepto**, clasificación y enfoque que las distintas empresas realizan del riesgo reputacional, así como identificación del órgano competente al que delegan su gestión.
- Análisis de la **presencia del riesgo reputacional** como riesgo específico en los reglamentos de los Consejos de Administración.
- Existencia de **comisiones con competencias específicas en materia de riesgos** -Comisiones de Riesgos- en los Consejos de Administración así como la presencia de Comisiones híbridas con competencias extraordinarias en la gestión de riesgos -Comisión de Auditoría y Riesgos-.
- Identificación de **marcos de gestión y herramientas** de control de riesgos.

	PRESENCIA DEL RIESGO REPUTACIONAL				Comisión que gestiona el riesgo reputacional	Enfoque / concepto del riesgo reputacional (*)
	Reglamento del consejo	Reglamentos de comisiones del consejo	IAGC	Informe Anual		
ACCIONA	●	●	●		Auditoría	Operativo
ACÉRINOX	●		●	●	Nombramientos y retribuciones	Estratégico
ACS	●		●	●	ND	Operativo
AENA	●		●		Auditoría	ND
AMADEUS	●		●	●	Auditoría	Cumplimiento
ARCELORMITTAL			●		ND	ND
BANKIA	●		●	●	Auditoría	Estratégico
BANKINTER	●		●	●	Auditoría	Estratégico
BBVA	●		●	●	Riesgos	Cumplimiento
CAIXABANK	●		●	●	ND	Cumplimiento
CELLNEX TELECOM	●		●		Nombramientos y retribuciones	ND
CIE AUTOMOTIVE			●	●	ND	Estratégico
DIA	●	●	●	●	Auditoría	Estratégico
ENAGAS	●		●	●	ND	Estratégico
ENDESA	●		●	●	Auditoría, nombramientos y retribuciones	Estratégico
FERROVIAL	●			●	Auditoría	Estratégico
GRIFOLS			●	●	ND	Operativo
IAG (IBERIA)	●		●	●	ND	Cumplimiento
IBERDROLA	●	●	●		Auditoría	ND
INDITEX	●		●	●	Retribuciones	Cumplimiento
INDRA	●		●		Auditoría	ND
INM. COLONIAL	●		●	●	ND	Operativo
MAPFRE	●		●	●	Auditoría	Estratégico
MEDIASET	●	●	●	●	Auditoría	ND
MELIA HOTELS INTL	●		●	●	Auditoría	Estratégico
MERLIN PROP.	●	●	●		Auditoría	ND
NATURGY	●		●	●	ND	Operativo
REE	●		●	●	ND	Cumplimiento
REPSOL	●			●	ND	Estratégico
SABADELL			●	●	Auditoría	Operativo
SANTANDER	●	●		●	Auditoría, nombramiento, retribuciones y supervisión de riesgos	Cumplimiento
SIEMENS GAMESA	●		●	●	Auditoría	Operativo
TÉCNICAS REUNIDAS	●		●	●	ND	Estratégico
TELEFÓNICA	●	●	●	●	Auditoría	Cumplimiento
VISCOFAN	●		●	●	Auditoría	Estratégico

FUENTE: LLYC

(*) Criterio subjetivo aplicado por el analista en función de las definiciones de riesgo reputacional recogidas en los reglamentos y/o memorias de la compañía

AUTORES



Juan Cardona Soriano. Director Senior del área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo de LLYC en Madrid.

Cuenta con 20 años de experiencia profesional en las áreas de comunicación corporativa, reputación y responsabilidad social, ha asesorado en la estrategia de comunicación a numerosas compañías internacionales y cotizadas. Ha sido director de Operaciones en Corporate Excellence y director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial.



Francisco Hevia Obras. Director Senior de Comunicación Corporativa de LLYC en Madrid.

Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación, tanto en el ámbito de la consultoría como en empresas. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Comunicación hasta 2013. Hasta 2018 desempeñó responsabilidades análogas en Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente de empresas familiares y ha sido presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) durante dos años.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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

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

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
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
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
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

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

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
revista-uno.com