

# LLYC

INFORME RIESGOS

# SISTEMA DE GESTIÓN REPUTACIONAL ANTE LOS 7 MEGARRIESGOS QUE VIENEN

Madrid, abril 2023



## ÍNDICE

Introducción: de la permacrisis a la policrisis (y vuelta)	3
Evaluación del riesgo reputacional	4
Los 7 megarriesgos que vienen	5
1. El coste de la vida	7
2. Desastres naturales	9
3. Confrontación geoeconómica	11
4. Fracaso en mitigar el cambio climático	13
5. Polarización social	15
6. Cibercrimen	17
7. Escasez de talento	19
Claves para afrontar escenarios de crisis reputacionales	21
Experiencia LLYC	23
Bibliografía	27

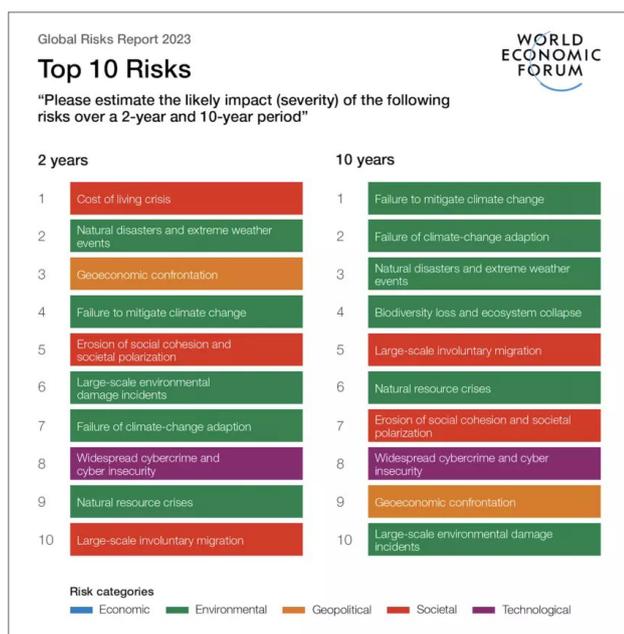
## INTRODUCCIÓN: DE LA PERMACRISIS A LA POLICRISIS (Y VUELTA)

El mundo se mueve rápido. Año tras año, vemos cómo un nuevo problema se cuela entre las mayores preocupaciones de los ciudadanos y de las organizaciones y, para dejar sitio, otro sale de la lista. Tan pronto la corrupción y el fraude son lo que más preocupa a los españoles, como, de repente, dejan de estar en sus prioridades y dan paso a otro tema como la salud. O no. Porque el listado es cada vez más largo.

Los acontecimientos hacen que las prioridades cambien. Pero ¿y si nos hemos instalado en un contexto en el que todo nos preocupa todo el rato?

En esto consiste la “**permacrisis**”. En vivir **un largo periodo de inestabilidad e inseguridad provocada por eventos catastróficos**, según el diccionario Collins.

Algo parecido ocurre con los grandes riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. La velocidad con la que se suceden grandes acontecimientos está provocando un cambio constante en sus prioridades.



Fuente: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

La confluencia de diferentes eventos catastróficos produce un escenario de “**policrisis**”. En esa situación, se dan al mismo tiempo varios riesgos que se retroalimentan. Unos son, a la vez, causa y consecuencia de los otros. Lo cual favorece que las organizaciones dejen de poner el foco en lo que es realmente estratégico para centrarse en lo que es coyuntural.

El reto de cualquier marca es, mientras la urgencia de la gestión del día a día le obliga a salvar el presente, no dejar de pensar en lo que será su preocupación mañana.

**“El reto de cualquier marca es salvar el presente sin dejar de pensar en lo que será su preocupación mañana”**

El World Economic Forum ha constatado que lo que parece una sensación es una certeza. Es muy llamativo comprobar en el informe de riesgos globales de 2023 que los riesgos a los que se enfrentarán las empresas en los próximos dos años no coinciden con los de los próximos 10 años.

Si el coste de la vida se ha convertido en el principal riesgo a nivel global, cuando levantamos la vista a un horizonte a 10 años, el riesgo de fracasar en la mitigación del cambio climático es la máxima preocupación.

Pero se trata de riesgos que, por otra parte, no están desconectados entre sí. En este informe explicamos cómo los megarriesgos que vienen impactarán en las empresas en España.

## EVALUACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

La sociedad juzga constantemente a las marcas, ya sean comerciales o personales. El resultado de este juicio es la reputación. Y el riesgo reputacional es cualquier evento que pueda provocar una reconsideración pública de ese juicio sobre el comportamiento de una marca.

El riesgo reputacional son esos cinco minutos fatídicos, de los que hablaba Warren Buffet, que arruinan el trabajo de veinte años.

Para evitar que esos cinco minutos sean fatídicos, es imprescindible evaluar bien los riesgos reputacionales.

Como todos los riesgos, los reputacionales pueden **evaluarse en función de dos variables: impacto y probabilidad**. Si combinamos esas dos variables estaremos en situación de definir su gravedad y, por tanto, de valorar la prioridad de acometer su gestión.

Un error frecuente que detectamos en las organizaciones a las que ayudamos se encuentra, precisamente, en la medición de la probabilidad y del impacto. La intuición podría llevar al lector a pensar que la probabilidad de que un riesgo se materialice depende de acontecimientos externos a la organización. Y que el impacto en la reputación dependerá de lo que haga la marca al respecto.

Pensar así es ir en dirección contraria a la gestión de riesgos reputacionales.

### PROBABILIDAD

Para evaluar de forma fiable la materialización de un riesgo reputacional hay que hacerlo siempre desde **el comportamiento de la marca**. Cuanto más defraude una marca las expectativas de un grupo de interés, mayor probabilidad habrá de que esa marca sufra un incidente o una crisis reputacional.

Se entiende bien con un ejemplo. El riesgo reputacional para una empresa no está exclusivamente en la probabilidad de recibir un ciberataque, sino en lo que

ha hecho para evitarlo y las medidas que ha puesto en marcha para mitigarlo una vez se materializa.

**“Cuanto más defraude una marca las expectativas de un grupo de interés, mayor probabilidad habrá de que esa marca sufra un incidente o una crisis reputacional”**

Esta probabilidad es perfectamente medible con datos objetivos a través de un trabajo de documentación y de escucha activa, e incorporando la tecnología para medir cientos de miles de conversaciones en las redes sociales. Para que este trabajo sea fiable, es imprescindible identificar los posibles desencadenantes que hacen que las expectativas de los grupos de interés se rompan.

### IMPACTO

El impacto potencial de un riesgo reputacional depende del comportamiento de las comunidades afectadas por ese riesgo. Así, el impacto reputacional de un vertido dependerá de la postura que tomen respecto de ese hecho los afectados (vecinos, autoridades, ONGs, medios de comunicación, etc.).

**“El impacto potencial de un riesgo reputacional depende del comportamiento de las comunidades afectadas por ese riesgo”**

En este caso, la clave es **entender qué capacidad de amplificación tienen estas comunidades y si interactúan entre ellas**. Cuanto mayor sea la capacidad de amplificación de esas comunidades, mayor impacto en la reputación.

Una vez más, esta capacidad de amplificación es perfectamente cuantificable, tanto en volumen (cantidad de comunidades) como en las conexiones que tienen entre ellas.

## LOS 7 MEGARRIESGOS QUE VIENEN

Si uno tiene interés en la gestión de riesgos, observará que las fuentes de mayor prestigio, tanto los organismos multinacionales, como el World Economic Forum, o las consultoras especializadas como Accenture, Reprack o McKinsey, apuntan en una dirección similar en cuanto a las mayores preocupaciones de las grandes compañías para los próximos dos años.

LLYC, como consultora líder en gestión de la reputación, ha analizado cómo los 7 megarriesgos que se muestran a continuación pueden afectar a la reputación de nuestros clientes:

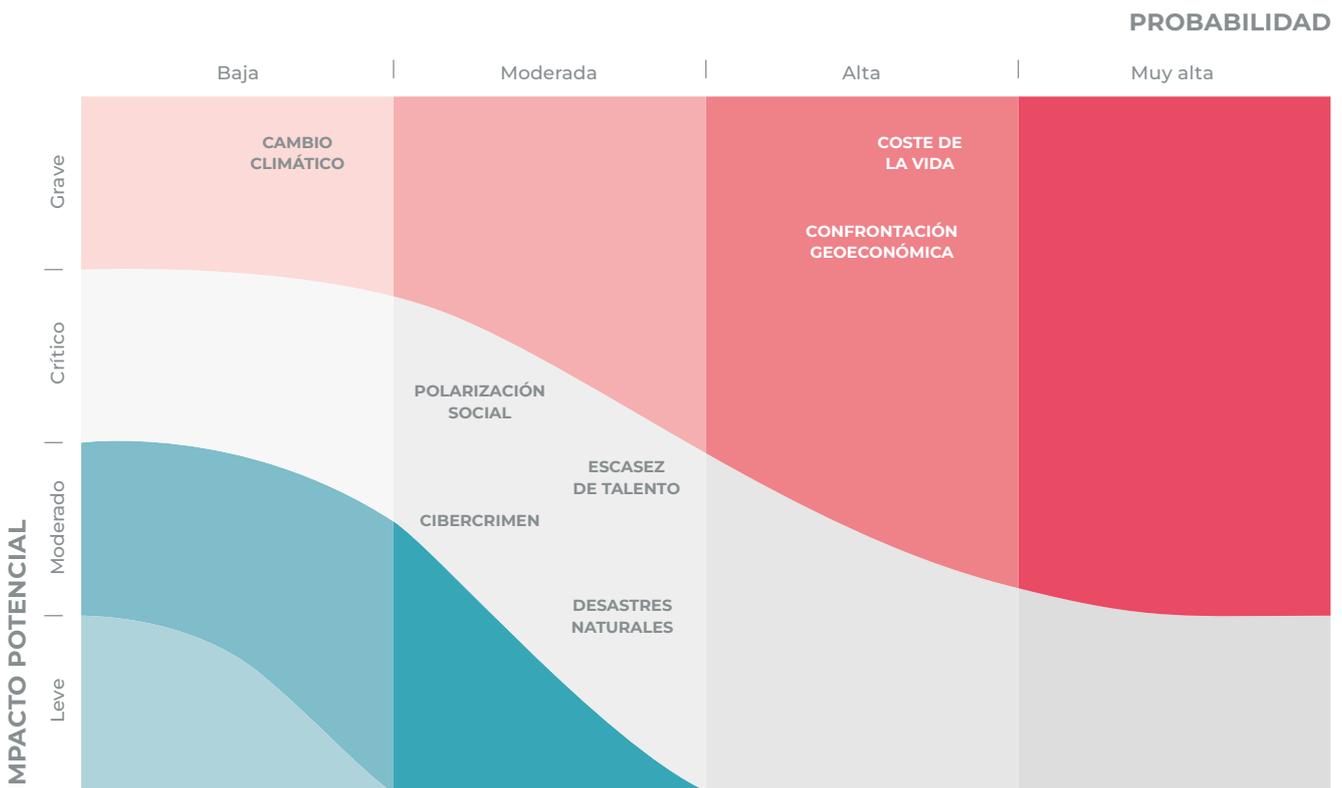
1. Coste de la vida.
2. Desastres naturales.
3. Confrontación geoeconómica.
4. Fracaso en mitigar el cambio climático.
5. Polarización social.
6. Ciberdelincuencia.
7. Escasez de talento.

Hemos incorporado nuestra propia metodología en la evaluación de riesgos reputacionales, aprovechando una de las mejores herramientas de las que disponemos en LLYC: nuestra capacidad de analizar grandes volúmenes de información y traducir el resultado en soluciones.

Así, hemos analizado la conversación de las redes sociales a lo largo de todo un año, desde marzo de 2022 hasta febrero de 2023, en unos territorios de conversación concretos: los megarriesgos y las principales marcas que operan en seis sectores de actividad. Estos sectores son: alimentación, distribución, inmobiliario, transportes, banca, energía, industria e infraestructuras.

¿Por qué estos y no otros? Porque son los que a priori podrían sufrir más impactos o los que arrojan *insights* más interesantes. A través de nuestros **sistemas de inteligencia artificial podemos medir con precisión la probabilidad y el impacto** de que cada uno de estos riesgos derive en una crisis reputacional.

Una foto general del mapa, que integra los resultados de todos los sectores, arroja unos primeros

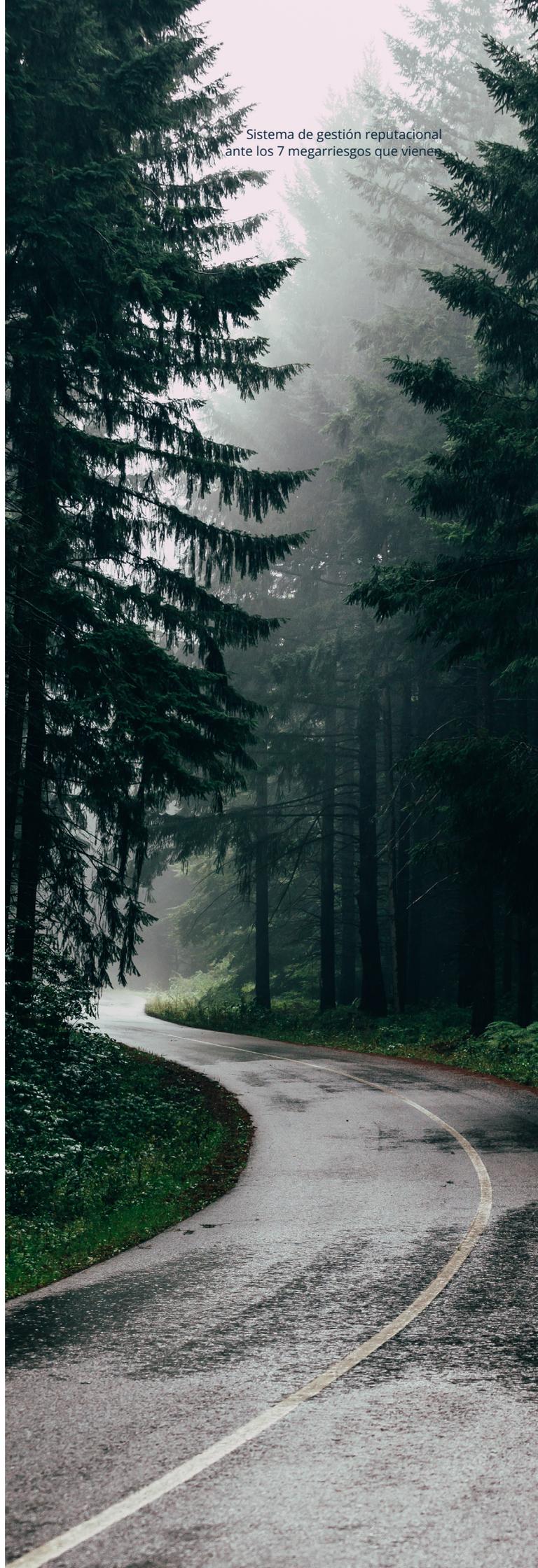


indicadores que llaman la atención. El primero es que todos los riesgos analizados tienen un impacto potencial elevado -nivel crítico o grave-. Esto significa que si alguno de ellos termina materializándose, se convertirá en algo más que un incidente, cuando no en una crisis reputacional.

Además, tres riesgos (cambio climático, confrontación geoeconómica y coste de la vida) tienen el potencial de convertirse en una crisis reputacional grave para las marcas implicadas.

**“Tres riesgos (cambio climático, confrontación geoeconómica y coste de la vida) tienen el potencial de convertirse en una crisis reputacional grave para las marcas implicadas”**

Por último, llama la atención el alto impacto que puede llegar a tener en la reputación de las empresas el riesgo “fracaso en mitigar el cambio climático”. Esto se explica por el elevado número de comunidades que conversan sobre ello. Es decir, concentra un alto volumen de individuos que tienen interés en ello, motivaciones para movilizarse y líderes con capacidad de influencia.



## 1. EL COSTE DE LA VIDA

Debido a su rápida irrupción y su urgencia destaca, por encima de los demás riesgos, el aumento del coste de la vida. A nivel global, está creciendo la incapacidad de amplios sectores de la población de mantener su estilo de vida debido al aumento del coste de los bienes de primera necesidad, que no se corresponde con el aumento de la renta real de los hogares.

Ya se experimentaban las consecuencias de este riesgo incluso antes de la pandemia, con el aumento de los precios de bienes como la vivienda o los alimentos. Pero en 2022, principalmente debido a las continuas interrupciones en los flujos de energía y alimentos procedentes de Rusia y Ucrania, alcanzó su punto álgido.

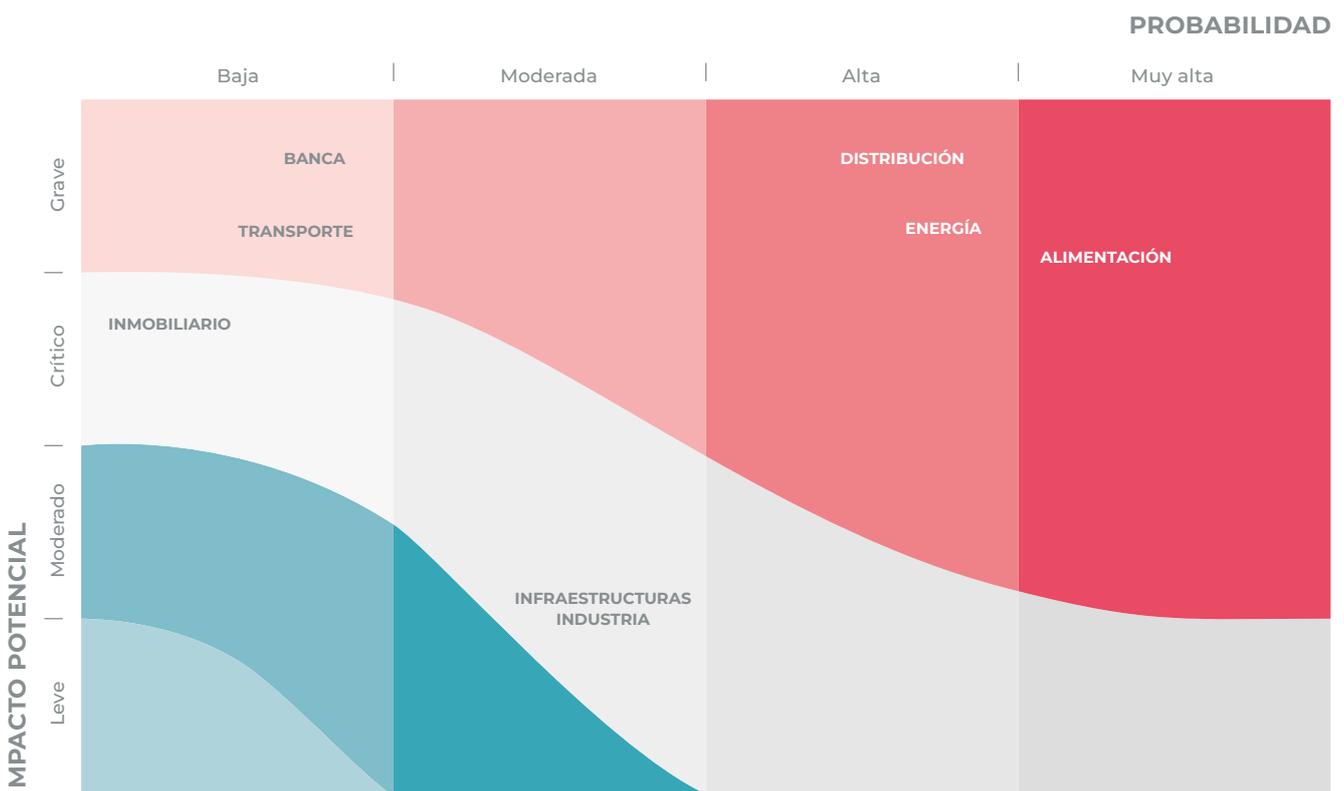
Aunque se considera que la crisis del coste de la vida es un **riesgo de duración limitada, que alcanzará su máxima gravedad en los próximos dos años** y se irá atenuando a partir de entonces, su persistencia podría afectar con mayor virulencia a los sectores más vulnerables de la población, generando malestar e inestabilidad política. Colectivos como las personas

jubiladas, cuyas pensiones no puedan seguir el ritmo de la inflación, sufrirán especialmente las consecuencias del alza de los costes.

**“Aunque se considera que la crisis del coste de la vida es un riesgo de duración limitada, que alcanzará su máxima gravedad en los próximos dos años y se irá atenuando a partir de entonces, su persistencia podría afectar con mayor virulencia a los sectores más vulnerables de la población, generando malestar e inestabilidad política”**

7

Una confluencia de factores causa el encarecimiento generalizado. Por un lado, se prevé que el panorama



energético siga disparado, con precios en 2023 un 46 % por encima de la media con respecto a las previsiones de enero de 2022. Además, los tipos hipotecarios se verán afectados, alcanzando su nivel más alto en más de una década y causando un incremento del 35 % en los pagos de los propietarios de viviendas. Una previsible crisis mundial de suministros de alimentos, causada por la continuación de la guerra en Ucrania, la subida de los precios de los fertilizantes durante el año pasado y el impacto de las condiciones meteorológicas podrían exacerbar aún más la situación de inseguridad y encarecimiento alimentario.

Todas estas circunstancias, que provocan una disminución de los ingresos, pueden dar lugar a que parte de la población lleve a cabo recortes o abstenciones en bienes esenciales que afectarían directamente a sus condiciones de salud, bienestar y pueden generar inestabilidad. Ejemplo de ello fueron las protestas que tuvieron lugar el año pasado en unos 92 países, que se saldaron con disturbios políticos y víctimas mortales, además de huelgas y acciones sindicales.

Como observamos en el gráfico de abajo, las empresas del sector de alimentación y bebidas son de las más expuestas a que se materialice este riesgo reputacional. Tal y como recoge el último informe sobre confianza en las empresas de Reprtrak, el público está observando cierta contradicción entre lo que las compañías dicen y lo que hacen.

Por ejemplo, cuando el tamaño de los productos se reduce o hay menos cantidad, pero el precio sigue disparándose y afectando al bolsillo del consumidor, la llamada "reduflación". **La percepción pública es que los beneficios de estas compañías crecen, mientras que la inflación asfixia a las economías familiares.** Las compañías del sector distribución o alimentación no solo están en el punto de mira de los clientes, sino también el de los políticos. Mientras tanto, las compañías se defienden argumentando que sus márgenes no se incrementan. Se trata de un ejemplo que ahora mismo se puede extrapolar a otros sectores y que constituye un riesgo con alta probabilidad de suceder y un alto impacto a nivel reputacional por la pérdida de la confianza de los consumidores en las marcas.



## 2. DESASTRES NATURALES

Las inundaciones, las olas de calor, sequías y otros fenómenos meteorológicos que pueden devenir en catástrofes naturales son uno de los riesgos considerados de mayor gravedad en los próximos dos años. Se trata de **un riesgo complejo, cuyas consecuencias se extienden no sólo a las pérdidas humanas o a los daños materiales, sino que trascienden a la economía, la biodiversidad, al abastecimiento alimentario y la salud, y pueden derivar en profundas revueltas sociales.** Y es que, a medida que estos desastres se vuelven más extremos y frecuentes, impactando sobre todo a los países más desfavorecidos, el resto de las poblaciones mundiales, hasta ahora parcialmente exentas de sus consecuencias, corren cada vez más el riesgo de verse afectadas por algunos de estos fenómenos.

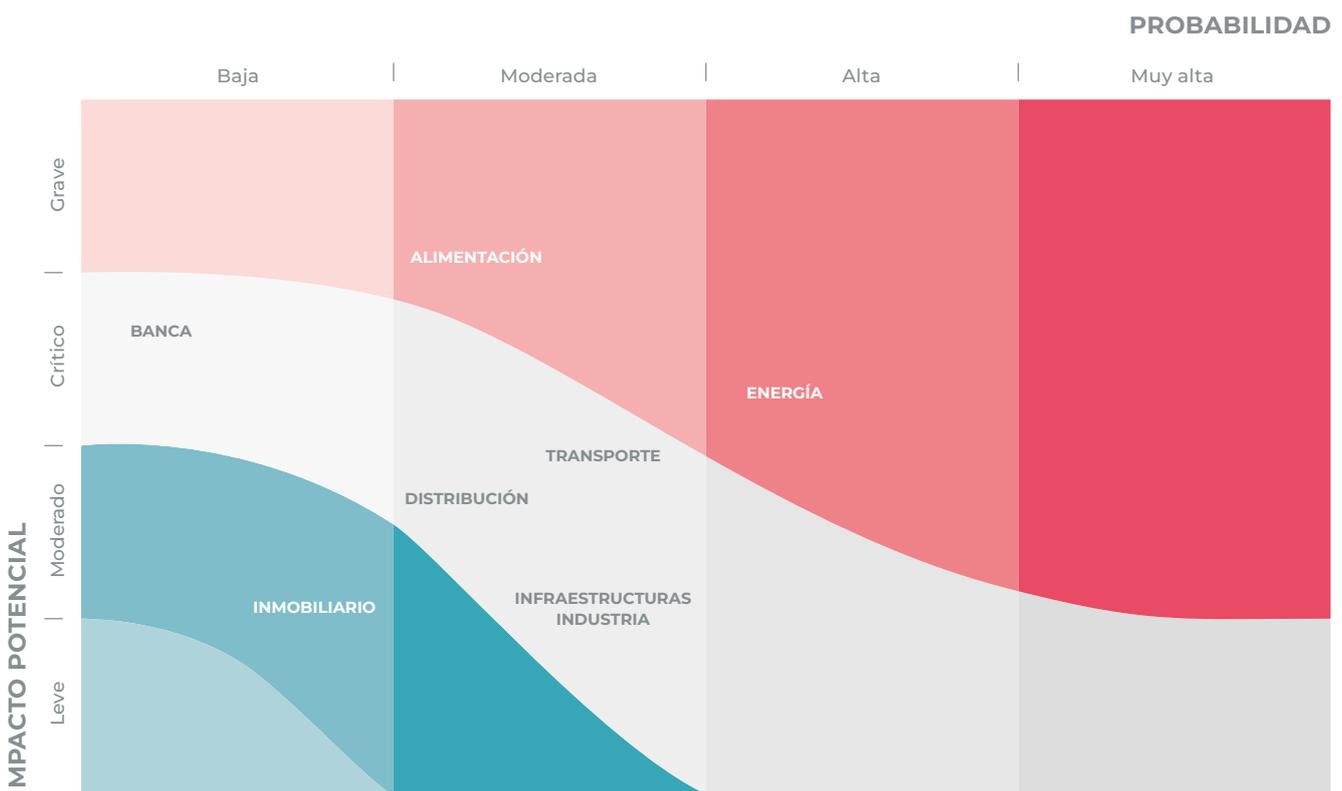
Lo vemos, por ejemplo, en España. Filomena o el volcán de La Palma son fenómenos naturales que han dejado una profunda huella en nuestro país y que han implicado unos costes que en 2021 ascendieron a los 3.600 millones de euros. Si nos

guiamos por los 313.000 millones de dólares de pérdidas económicas mundiales provocadas por las catástrofes naturales en 2022, se trata de unos costes notables a nivel global.

**“Filomena o el volcán de La Palma son fenómenos naturales que han dejado una profunda huella en nuestro país y que han implicado unos costes que en 2021 ascendieron a los 3.600 millones de euros”**

Sin embargo, los países en vías de desarrollo son los que más sufren los estragos de la naturaleza. Hasta la fecha, el 91% de las muertes mundiales por catástrofes naturales desde 1970 se han producido en países en desarrollo, los cuales sufrirán la mella de estos desastres más profundamente, agravando la desigualdad económica entre naciones.

9



Estos desastres naturales son la principal causa de pérdida de biodiversidad e implican la destrucción de nuestro principal escudo contra el cambio climático, la naturaleza. Los incendios forestales arrasan con los bosques que utilizamos para compensar las emisiones de carbono, el inminente colapso de las capas de hielo en los polos puede contribuir a la subida del nivel del mar y a las inundaciones costeras, mientras que la extinción de los arrecifes de coral, viveros de la vida marina, afectará sin duda al suministro de alimentos y a los ecosistemas marinos en general.

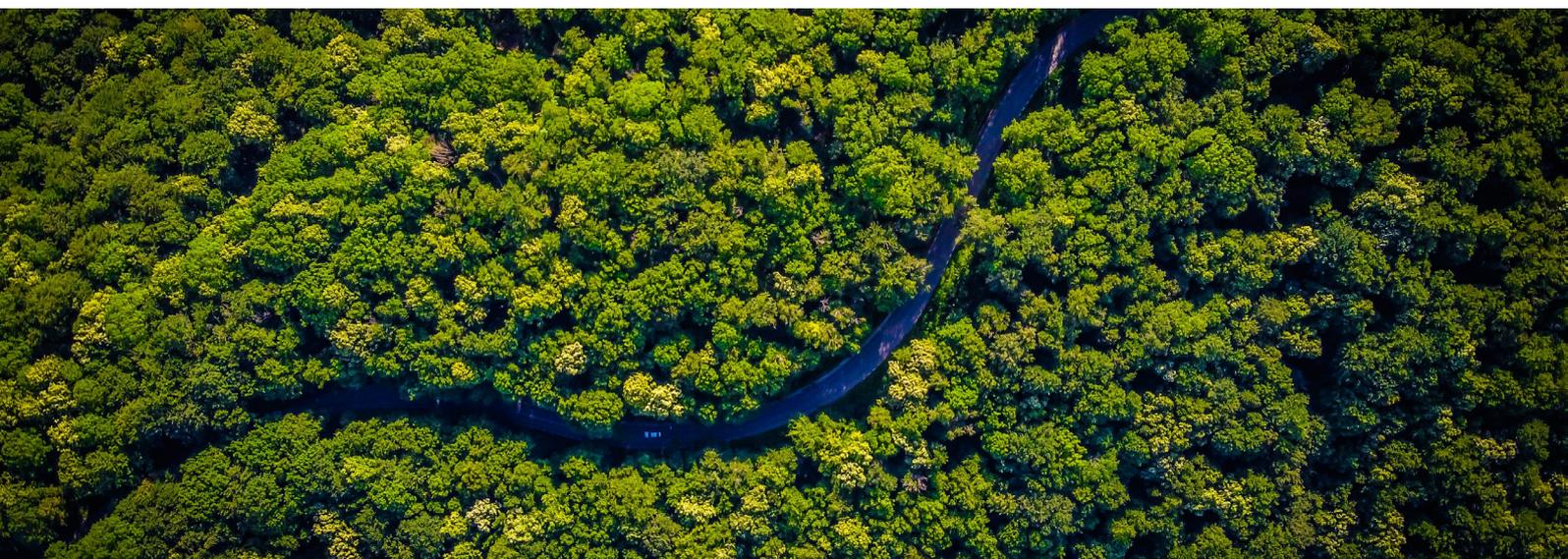
El aumento de los desastres naturales y la consecuente pérdida de biodiversidad no sólo podrían exacerbar los efectos del cambio climático, sino también generar crisis sanitarias, que afectarían al sector salud, con la aparición de nuevas pandemias o virus, o tener graves consecuencias en la producción agrícola. Además, podrían ser la causa del deterioro de las relaciones entre los países, que competirían por unos recursos cada vez más limitados. Los previsible desplazamientos de comunidades, motivados por el aumento de la pobreza, podrían amenazar la estabilidad social y generar graves crisis geopolíticas.

Como observamos en el gráfico de abajo, las marcas más expuestas a nivel reputacional ante este mega riesgo son las que están vinculadas a los sectores energético, transporte, alimentación o distribución, ya que existe una probabilidad moderada de que se materialice en eventos de escasez de fuentes de energía y de productos. En consecuencia, la forma en la que actúen las compañías en relación con este evento es clave para evitar este riesgo reputacional.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que se trata de una conversación muy inestable, ya que concentra grandes picos de atención cuando se producen los acontecimientos, pero a continuación les sigue una rápida desaceleración. Además, el número de comunidades que conversan fluctúa mucho según los fenómenos meteorológicos extremos que se produzcan. **Cuando estos fenómenos meteorológicos se manifiestan, tienen un potencial de impacto muy elevado.**

Precisamente en relación con los desastres naturales y su conexión con la biodiversidad que comentábamos antes, como observamos en el gráfico, el sector de la alimentación y la energía están teniendo un alto impacto positivo en la conversación gracias a las políticas de sostenibilidad y sus labores de reforestación y prevención ante el riesgo de incendios. Marcas líderes del sector de distribución, alimentación o energía están viendo favorecida su reputación por las acciones emprendidas para mitigar este riesgo.

**“Marcas líderes del sector de distribución, alimentación o energía están viendo favorecida su reputación por las acciones emprendidas para mitigar este riesgo”**



### 3. CONFRONTACIÓN GEOECONÓMICA

La guerra en Europa ha hecho estallar una confrontación económica entre países, que emplean la interdependencia de los recursos como un arma principal para acrecentar su poder y su legitimidad a la hora de presionar en diversas negociaciones. Con las primeras amenazas rusas de cortar los suministros energéticos a Europa **se ha desencadenado el caos en la cadena de abastecimiento**. Las decisiones que los principales líderes toman en favor de su propio país afectan a las decisiones de los vecinos. Se ha producido una tendencia al autoabastecimiento y ha aumentado el recelo entre algunos aliados clásicos.

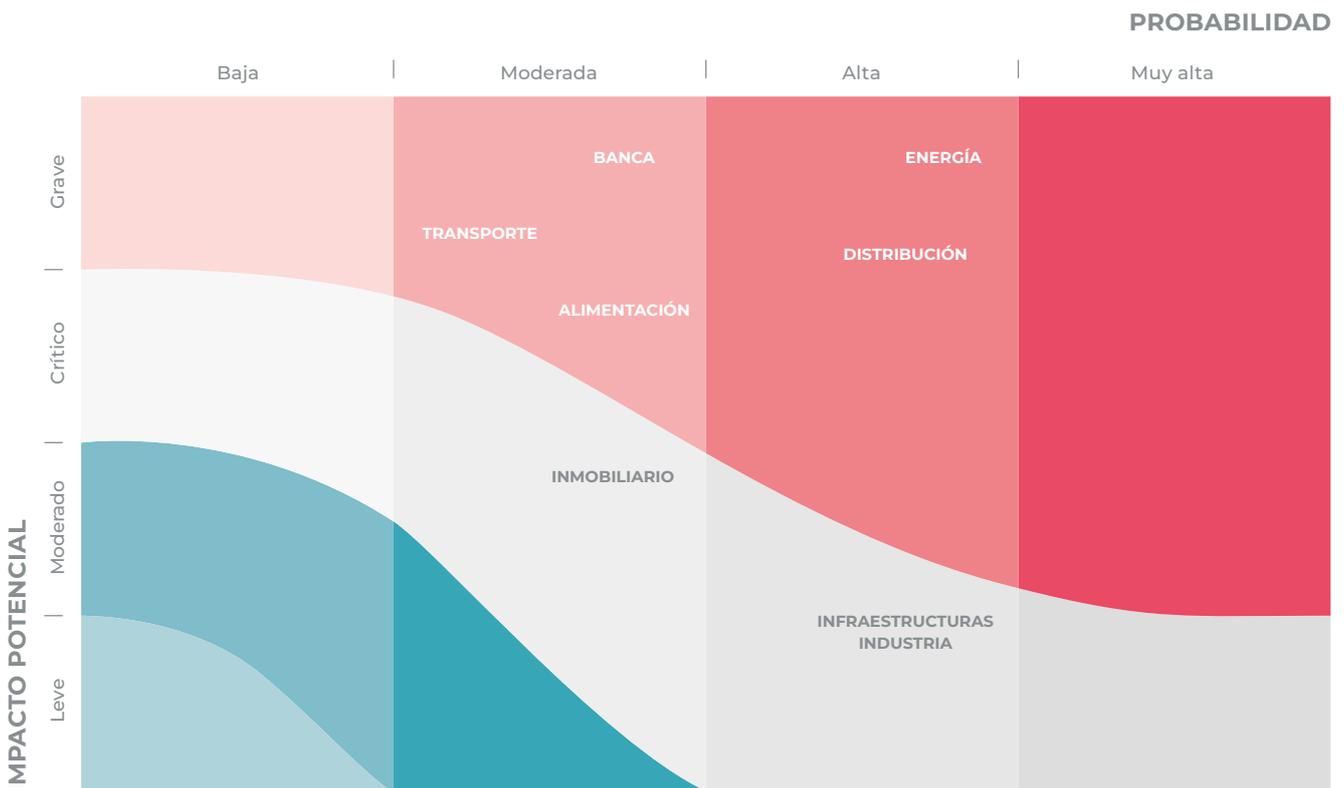
Así, **este conflicto deriva en un impacto económico que afecta directamente a las grandes empresas y a una sociedad que carga con las consecuencias directas de la falta de abastecimiento**: la inflación y la consiguiente pérdida de poder adquisitivo.

Las tensiones de este riesgo se convierten directamente en tensiones en los distintos grupos de interés, que esperarán de las empresas una comunicación fluida, transparencia comunicativa

y atención humanizada. Las compañías deberán hacer frente a subidas de precios y a decisiones que afecten de forma directa a sus distintos *stakeholders*, lo que conllevará la **necesaria explicación de estas decisiones y el traslado cercano y estratégico de dichas justificaciones**.

**“Cada vez más, los grupos de interés demandan el posicionamiento de compañías y CEOs en asuntos sociales y geopolíticos”**

Cada vez más, los grupos de interés demandan el **posicionamiento de compañías y CEOs en asuntos sociales y geopolíticos**, y la invasión rusa a Ucrania es un ejemplo paradigmático por las decisiones económicas y reputacionales que tuvieron que tomar los actores económicos europeos. Cortar las relaciones comerciales con Rusia, a pesar del coste económico para algunas empresas, fue prácticamente una



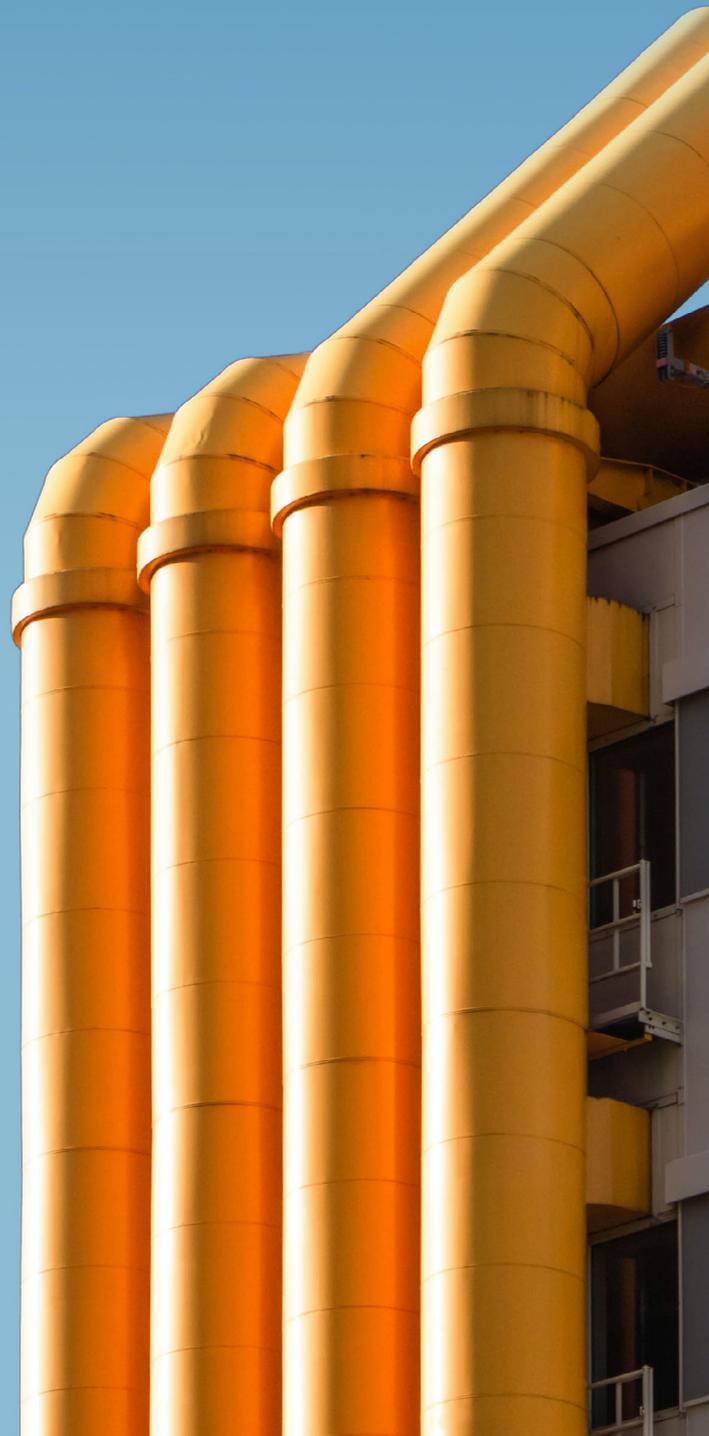
necesidad para continuar operando en el mercado democrático internacional.

Entre los sectores más afectados, tal y como hemos vivido desde el primer semestre de 2022, se encuentra la energía, pero también, según un informe de Caixabank Research, **el transporte, la industria auxiliar de la construcción, la pesca, la metalurgia o la industria química.**

El gráfico muestra que la materialización del riesgo de confrontación geoeconómica es altamente probable en marcas de los sectores de **energía y distribución.** La crisis de suministros provocada por la invasión de Rusia a Ucrania a principios de 2022 es un ejemplo claro de cómo la confrontación entre países ha afectado directamente al abastecimiento de la población. En un mundo tan globalizado como el actual, los países tienen una alta dependencia de ciertos productos, y no existen las naciones autosuficientes. Así, según el gráfico elaborado mediante un amplio análisis de datos, de materializarse este riesgo en los sectores de energía su impacto sería grave.



Fuente: Twitter



## 4. FRACASO EN MITIGAR EL CAMBIO CLIMÁTICO

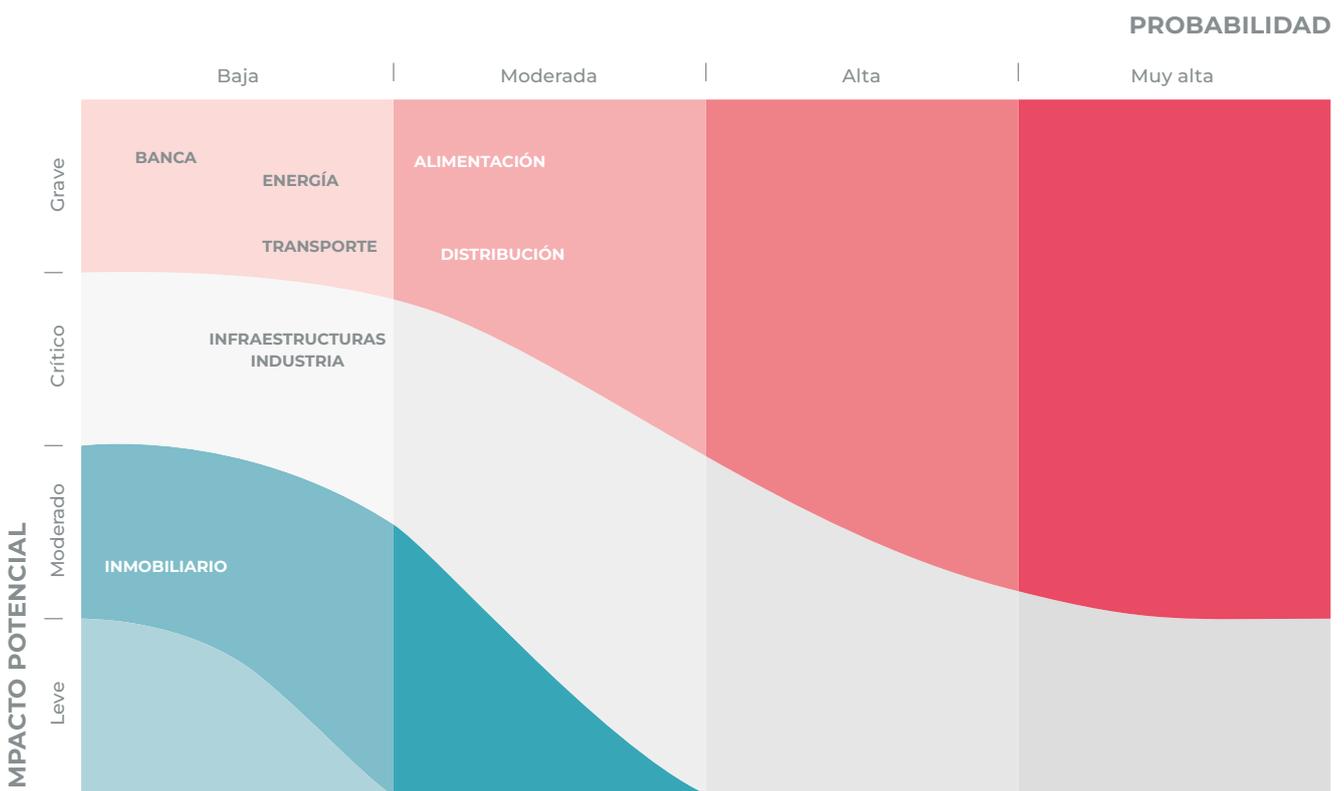
Los políticos nacionales, europeos y mundiales llevan años prestando una atención institucional especial a una de las principales preocupaciones de la población mundial: el cambio climático. Sus consecuencias en todos los países, especialmente palpables en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo, hacen que la ciudadanía se movilice y busque soluciones de sus representantes. **Las promesas y los compromisos han crecido año tras año, pero la ejecución de ambas cosas parece lejos de las expectativas generales.**

Las esperanzas de los ciudadanos y las organizaciones se van minando con cada objetivo incumplido y la tensión entre los intereses de unos países y otros se acrecienta. Esta tensión ha llegado hasta la última Cumbre Climática Mundial (COP27), que algunos representantes europeos amenazaron con abandonar por las dificultades que ponían ciertos países para comprometerse con objetivos que se consideran indispensables para frenar el calentamiento global.

La realidad es que **no todos los países cuentan con las mismas herramientas materiales y económicas para comprometerse con la renuncia a los combustibles fósiles.** Algunas economías en vías de desarrollo se consideran aún muy dependientes del petróleo y su población no cuenta con los recursos económicos para virar hacia energías limpias, que por el momento requieren un poder adquisitivo del que muchas personas no disponen.

Todo esto lleva a una **desconfianza generalizada en las instituciones, a la pérdida de reputación de grandes organismos como la Unión Europea y a la polarización de la ciudadanía en general,** que se moviliza desesperada contra sistemas que no les proveen de las herramientas necesarias para llevar una vida sostenible y alineada con sus valores y necesidades.

Los actores más afectados por este riesgo son las administraciones públicas, los grupos políticos y las empresas energéticas o alimentarias que tuvieran compromisos oficiales en la reducción de su impacto medioambiental.



De los sectores analizados a través de la conversación digital, el de la alimentación es el más expuesto a este riesgo, aunque la probabilidad de materializarse es moderada pero el impacto en caso de hacerse realidad sería grave. En este caso, la conversación refleja que la probabilidad sobre los diversos sectores es más reducida en general en comparación con otros megarriesgos analizados.

Sin embargo, esto no se debe a que el riesgo no exista, sino a que numerosas instituciones, marcas y compañías han empezado a publicar con relativa frecuencia informes de sostenibilidad que equilibran las expectativas de los grupos de interés en torno al riesgo del fracaso en la ralentización del cambio climático.

**“Es importante tener en cuenta que hablar mucho de sostenibilidad también puede convertirse en un riesgo si nuestros públicos de interés consideran que nuestras palabras no se corresponden con nuestras acciones, lo que se conoce como *greenwashing*”**

Empresas líderes de todos los sectores, desde Iberia (transporte), pasando por Naturgy (energía) o Bankinter (banca) reportan anualmente su compromiso con la sostenibilidad y las medidas que adoptan para mitigar riesgos y reducir el cambio climático. No obstante, es importante tener en cuenta que hablar mucho de sostenibilidad también puede convertirse en un riesgo si nuestros públicos de interés consideran que nuestras palabras no se corresponden con nuestras acciones, lo que se conoce como *greenwashing*. Se trata de una mala práctica que concierne a cada vez más marcas y que empieza a empujar a algunas hacia el efecto contrario: el *greenhusing*. Es decir, paralizar esfuerzos por miedo a ser acusadas de *greenwashing*.

14

Las marcas y su miedo a ser acusadas de "greenwashing"

**Del "greenwashing" al "greenhusing": así se comportan las marcas con respecto a la sostenibilidad**

Fuente: Marketing Directo



## 5. POLARIZACIÓN SOCIAL

La polarización social supone la **involucración de las personas a uno u otro lado del espectro político en diversos territorios de conversación.**

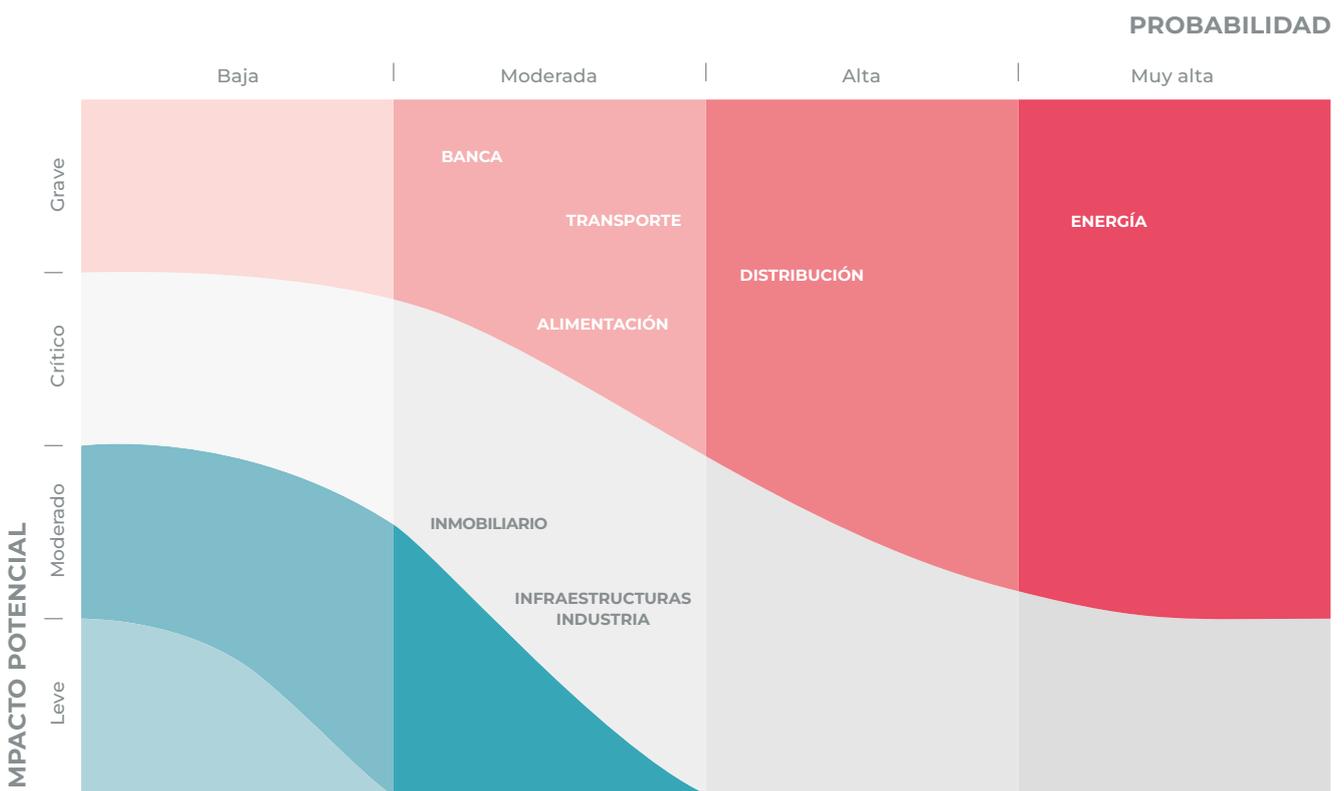
Es un fenómeno que, según el informe *'The Hidden Drug. Un estudio sobre el poder adictivo de la polarización del debate público'* de LLYC y Más Democracia, ha crecido casi un 40 % en Iberoamérica en los últimos cinco años. Esta polarización es tan recurrente y está tan extendida socialmente que la tendencia a formar parte de conversaciones polarizantes en redes sociales se ha considerado ya una "adicción".

Los expertos señalan precisamente a las redes sociales como una de las **causas** de esta realidad social que continúa creciendo. Se trata de las plataformas en las que se visibiliza el sentir social general afectado por los enfrentamientos entre países europeos y las **presiones económicas sobre la tradicional clase media o trabajadora.** El foro de las redes sociales es simplemente la ventana de un malestar general con estas circunstancias políticas y

económicas, que llevan a la ciudadanía a proponer soluciones drásticas y a buscar posiciones extremas para lo que sienten que es una situación límite.

Esta realidad provoca **continuas amenazas a la convivencia democrática**, con revueltas o manifestaciones encarnizadas en países democráticos. Crecen los grupos políticos más extremos y llegan al poder con discursos, en algunos casos, antidemocráticos. Igualmente, triunfan los nacionalismos y las tendencias sociales de hermetismo frente a lo extranjero. De esta manera, **se pone la idea de unión entre países**, como en el caso de la Unión Europea, sobre la que se han construido los sistemas económicos y políticos del bienestar.

En línea con lo anterior, **las entidades financieras, y empresas insignia de sectores clave como el energético, alimentación y distribución**, cuyos resultados continúan siendo cada vez más positivos a pesar de las crisis, reciben reproche social y son el principal foco de riesgo reputacional.



**“Las entidades financieras y empresas insignia de sectores clave como el energético, alimentación y distribución, cuyos resultados continúan siendo cada vez más positivos a pesar de las crisis, reciben reproche social y son el principal foco de riesgo reputacional”**

Los resultados sitúan al sector de la energía como el que tiene mayor probabilidad de que se materialice este riesgo reputacional. Dado su carácter estratégico, el sector energético aparece habitualmente en conversaciones de contenido político (“pobreza energética”, “desigualdades crecientes”, etc.). Sin embargo, son otros los sectores en los que, de tangibilizarse el macro riesgo de la polarización, tendría un mayor impacto. Concretamente, sería grave **tanto en transporte como en banca**.

El caso de la banca y las instituciones financieras es especialmente notorio. A menudo, estas compañías tienen una imagen deshumanizada como organizaciones cuyos trabajadores *white-collar* buscan lucrarse con la desgracia de los sectores más vulnerables de la población. Con la crisis de 2008,

el escándalo por las cláusulas suelo y la creciente polémica por los llamados “fondos buitre” y los desahucios aumentó esta reputación negativa. Y esta no ha hecho más que crecer, hasta crear un caldo de cultivo especialmente propicio para que cualquier declaración de aquellos que se ven del lado de los olvidados por la sociedad (medios, grupos políticos, ciudadanos, consumidores...) genere una grave crisis reputacional con relativa facilidad. Un claro ejemplo es la polémica en torno a las políticas de vivienda de Barcelona y Baleares, donde las dificultades de acceso a la vivienda han generado un enorme malestar entre ciudadanos y políticos. Muchos de ellos han dirigido su indignación contra los fondos de inversión inmobiliaria.

Los fondos buitre no producen nada que no sea aprovecharse la miseria de la gente, aumentando el precio de las cosas



8:06 p. m. · 14 sept. 2014

Fuente: Twitter



## 6. CIBERCRIMEN

La **creciente dependencia de los sistemas digitales** ha cambiado en los últimos años de manera drástica la forma en que funcionan muchas sociedades. En un mundo cada vez más digital y conectado, los ciberataques disponen del entorno idóneo para demostrar la potencialidad de sus riesgos y la realidad de los efectos de su acción.

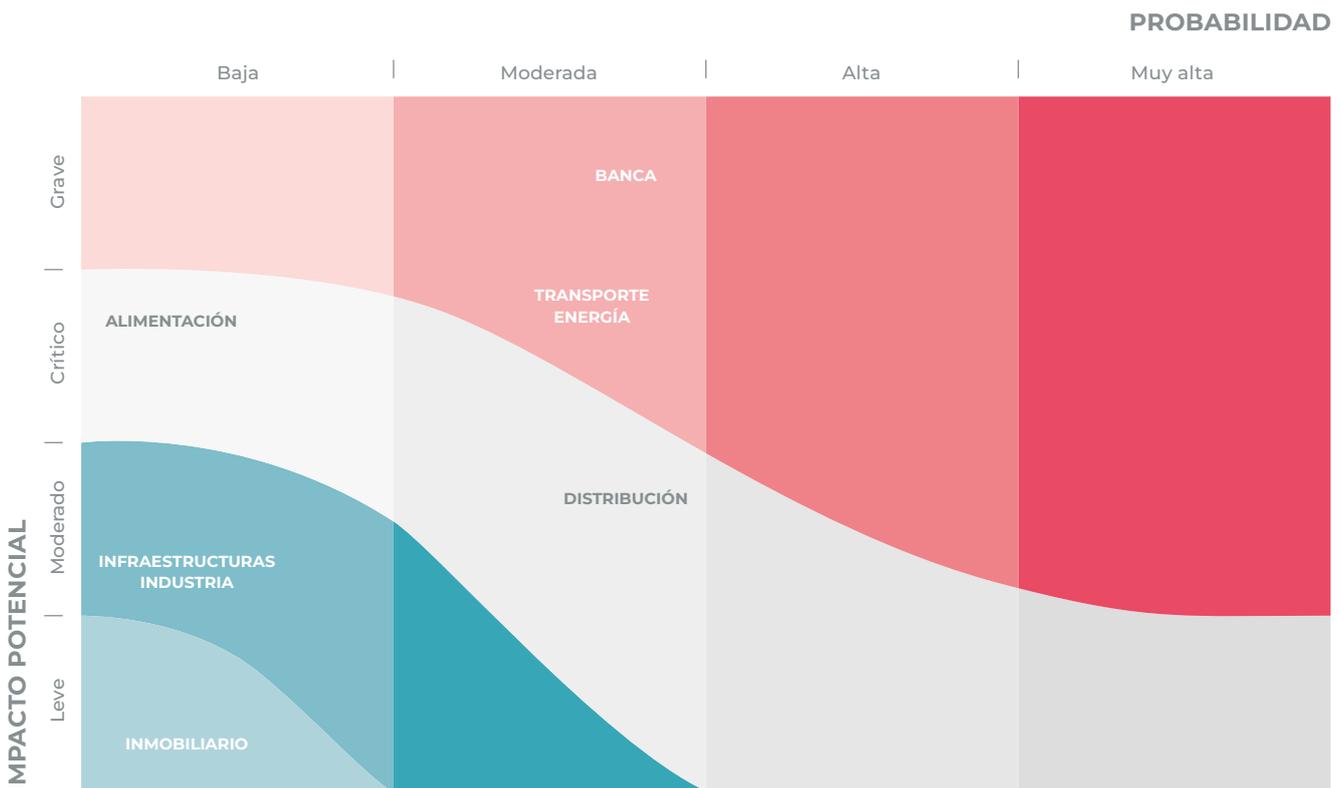
Los riesgos tecnológicos, en concreto el **delito cibernético y la desigualdad digital**, se encuentran en octava posición de los identificados por el Global Risk Report 2023 del Foro Económico Mundial. Se espera que sean riesgos con un impacto severo en la economía mundial a corto y largo plazo.

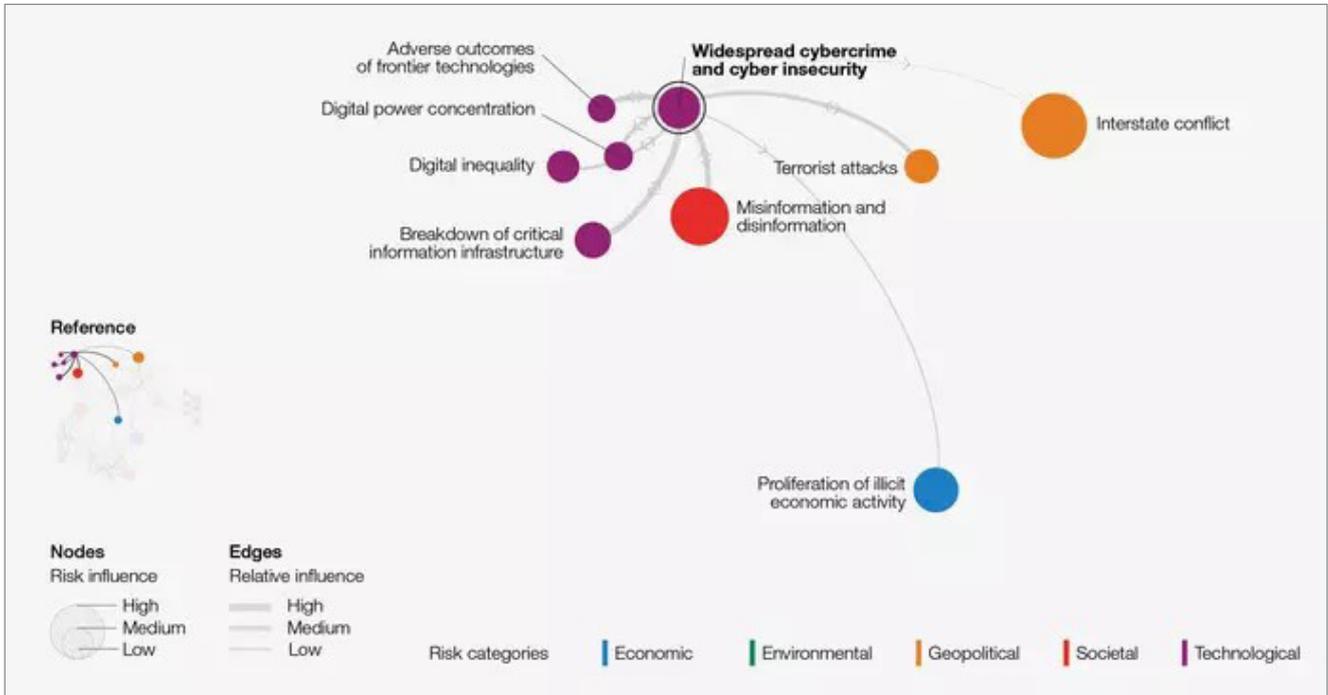
**“Se espera que el delito cibernético y la desigualdad digital sean riesgos con un impacto severo en la economía mundial a corto y largo plazo”**

La ciberdelincuencia y la ciberseguridad tendrán consecuencias en todas las sociedades. Los riesgos intangibles, como **la desinformación, el fraude y la falta de seguridad digital**, también afectarán a la confianza pública en los sistemas digitales. A medida que los recursos se digitalicen, será más notable el riesgo de ataques como *ransomware* o *malware*, en parte debido a las crecientes vulnerabilidades, los puntos de entrada y la profesionalización de los atacantes, cada vez mejor organizados.

Las grandes amenazas cibernéticas también dificultarán la cooperación entre los estados, en parte marcadas por la guerra híbrida en Ucrania, donde nacerán “nuevas armas tecnológicas” que provocarán serios daños económicos.

Junto con el aumento de la ciberdelincuencia se encuentran los **intentos de interrumpir recursos y servicios tecnológicos críticos**, con ataques previstos contra la agricultura y el agua, los sistemas financieros, la seguridad pública, el transporte, la energía y las infraestructuras de comunicación en general y las de comunicación submarina en particular.





Fuente: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

Dada la rápida evolución del panorama digital, las nuevas tecnologías traerán riesgos que en parte demostrarán esta volatilidad hacia una mayor exposición para los gobiernos, las organizaciones y las personas, lo que repercutirá gravemente en la seguridad, la privacidad y la autonomía.

Las grandes amenazas a la seguridad nacional, comercial y personal, identificadas en el Informe de riesgos globales de 2023, tendrán como principal desafío proteger el entorno tecnológico de las organizaciones y permitir soluciones más resilientes que frenen las amenazas del cibercrimen.

El análisis de datos muestra que es muy probable que **el macro riesgo del cibercrimen se materialice en los sectores de la banca, el transporte y la energía**, a pesar de ser un riesgo moderado. Como muestra la realidad cotidiana en la que vivimos, **la banca es el sector en el que este riesgo tiene un mayor impacto potencial**. Los ataques a entidades bancarias afectan directamente a la confianza que los clientes tienen en sus bancos y a sus bolsillos, dado que esos clientes pueden llegar a perder todos sus ahorros y pedirán responsabilidades a su entidad por falta de protección.

Según un estudio de Checkpoint Research, en 2022 las empresas españolas sufrieron, de media, algo más de mil ataques cada semana. Es decir, todas las grandes empresas sufren este riesgo cada día, y aunque posean los mejores sistemas de seguridad, es una cuestión de probabilidad estadística que un ciberataque logre su objetivo. A menudo, los atacantes sencillamente suplantan la identidad de los bancos para engañar a los usuarios y robarles sus datos bancarios, como les ha ocurrido varias entidades.

Recientemente, otras han tenido que avisar a sus clientes de una nueva campaña de *smishing* a través de un comunicado. En ella, los delincuentes se hacen pasar por la entidad financiera para obtener los datos necesarios de sus clientes con fines ilícitos.

En este tipo de situaciones, el daño también repercute en la reputación del banco, ya que en parte se asume que esta entidad en la que confiamos para depositar nuestros ahorros es quien tiene la responsabilidad de velar y proteger a sus clientes contra el fraude informático.

## 7. ESCASEZ DE TALENTO

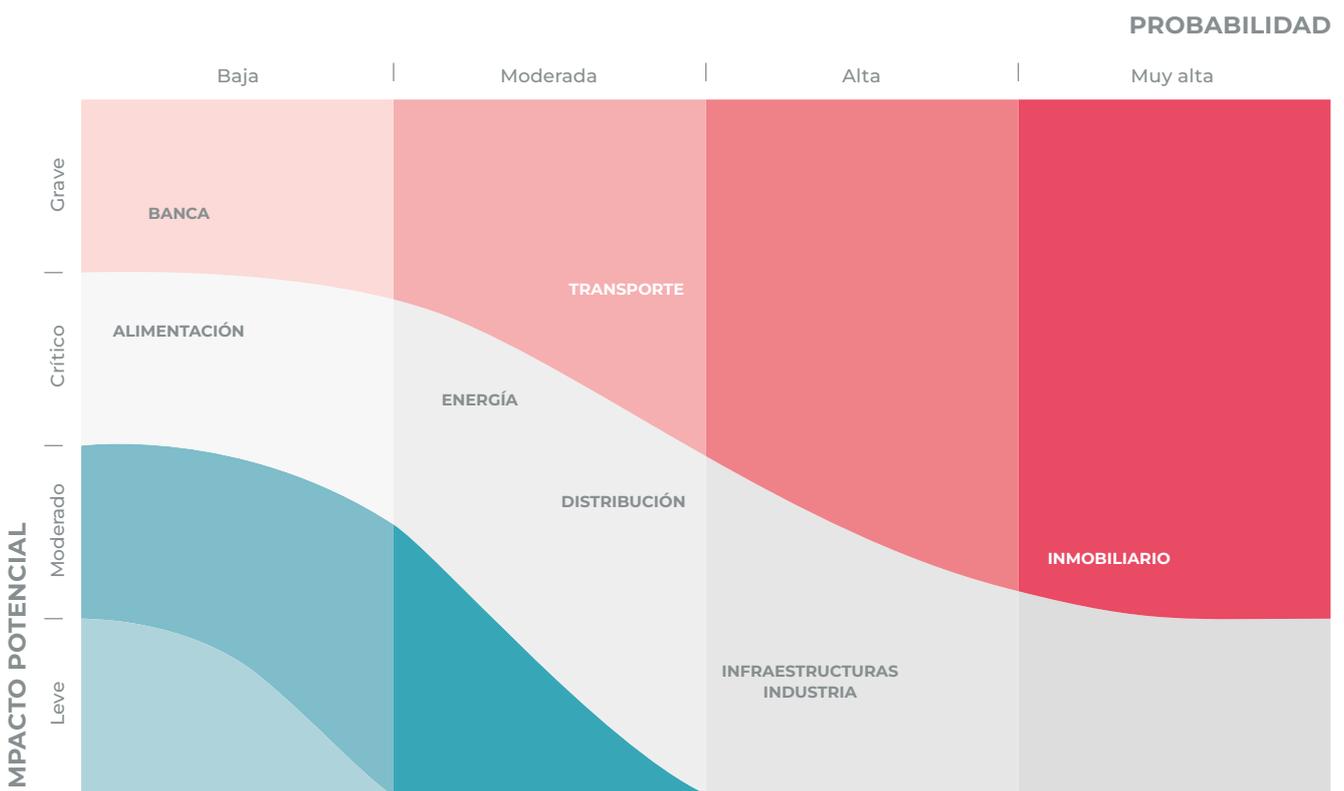
Se trata de un problema complejo que no solo tiene su origen en la **falta de expertise en campos de conocimiento especialmente nuevos por parte de las nuevas generaciones** de profesionales, sino que también tiene su génesis en la capacidad que tengan las empresas para adaptar su **cultura y sus prioridades, y el valor diferencial** que ofrecen para retener el talento.

Por una parte, la omnipresencia de la tecnología y el aumento de la automatización en las compañías han generado una creciente demanda de talento con conocimientos específicos en estos campos. Esta necesidad cada vez más apremiante ha evidenciado la escasez de talento especializado, que preocupa al 96 % de los CEOs de las compañías a nivel global y a un 80 % de los empresarios españoles. Existe un claro **desajuste entre los avances tecnológicos** como la automatización, la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático, **y las competencias y experiencia que necesitan los trabajadores** para aprovechar estas herramientas avanzadas.

**“La escasez de talento especializado preocupa al 96 % de los CEOs de las compañías a nivel global y a un 80 % de los empresarios españoles”**

Pero, por otro lado, nos encontramos con una situación en la que las empresas se enfrentan a una nueva generación de profesionales (*millennials* o *centennials*), con **nuevas prioridades a las que tendrán que dar respuesta para retener el mejor talento**. Hablamos de incentivos más allá del salario, como modelos y horarios flexibles, planes de bienestar mental y crecimiento profesional, pero también de valores corporativos sólidos con los que el futuro talento se va a sentir orgulloso y reflejado, como la inclusión y la diversidad. Las empresas que no sepan adaptarse a estos nuevos requisitos y atender a estas prioridades corren el riesgo de no poder competir para captar el mejor talento con las capacidades necesarias para adaptarse al nuevo panorama empresarial.

19



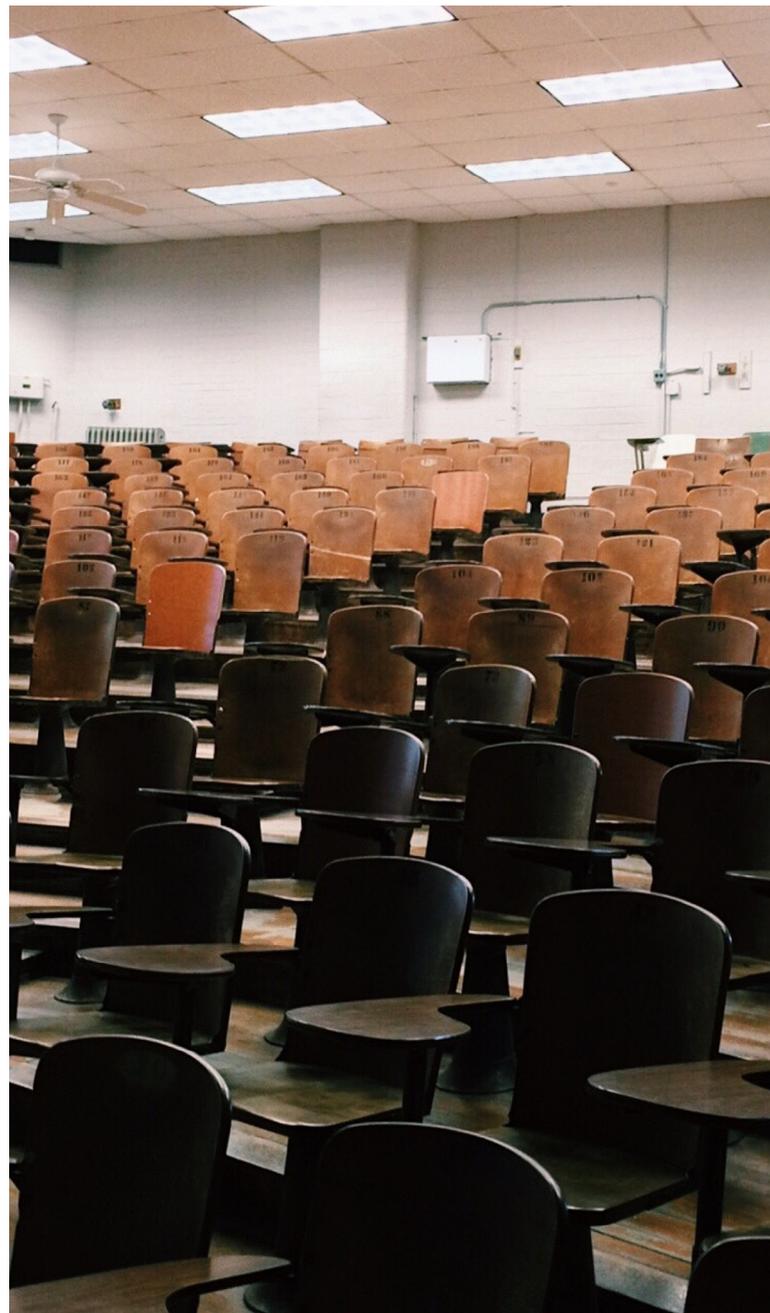
Un ejemplo especialmente representativo de esta dualidad de especialización/valor corporativo en lo que respecta a la **escasez de talento es la sostenibilidad**. Se trata de un ingrediente a incluir en el modelo de negocio de todas las compañías, pero actualmente existe un vacío profesional en esa especialización que preocupa al 91 % de los CEOs. No solo porque la cultura sostenible atraiga nuevos talentos a las empresas, sino porque aquellos empleos que favorezcan una mayor inclusión social y una mayor sostenibilidad medioambiental serán fundamentales para el crecimiento económico y el desarrollo. Y es que hay una alta demanda de los llamados “empleos verdes” para cumplir los objetivos medioambientales, especialmente en sectores como el agrícola y forestal, así como en la construcción medioambiental y la ingeniería.

La realidad es que nos encaminamos hacia una crisis mundial de escasez de talento con meta en 2030. En dicho año, según las predicciones, la demanda de trabajadores cualificados superará la oferta, generando una escasez de más de 85 millones de trabajadores. Si no se controla, el **impacto financiero de esta escasez de talento** podría alcanzar los 8,452 billones de dólares en ingresos en 2030.

**“Según las predicciones, en 2030 la demanda de trabajadores cualificados superará la oferta, generando una escasez de más de 85 millones de trabajadores”**

Pero no son solo sectores como las nuevas tecnologías los que apuntan a esta escasez de talento. Ya se identifican relevantes carencias en los empleos sociales, en sectores como la sanidad, la educación o los cuidados, que reclaman profesionales especializados. El sector de la **telecomunicación o el software reclama perfiles especializados en el ámbito digital**, mientras que la construcción o el sector turismo está trabajando en crear culturas empresariales fuertes y resistentes que atraigan más talento.

Como vemos en el gráfico, el sector transporte tiene una probabilidad moderada de que los riesgos se materialicen, pero cuando lo hacen el impacto es grave. Y es que la causa principal de la escasez de talento en este sector son las precarias condiciones laborales en las que, en ciertas empresas, se encuentran sus trabajadores. Las **quejas o reivindicaciones** de los trabajadores tienen un **potencial de influencia e impacto alto** que puede tener repercusiones reputacionales graves en las compañías. Es el caso, por ejemplo, de las huelgas de pilotos o de los trabajadores de empresas de distribución o transportes, que exponen públicamente la precariedad laboral o reclaman mejores condiciones.



## CLAVES PARA AFRONTAR ESCENARIOS DE CRISIS REPUTACIONALES

Las realidades expuestas a lo largo de este informe evidencian la **necesidad de que los órganos decisores de las compañías trabajen en profundidad en la resiliencia reputacional**. El objetivo es que la actividad de una organización sobreviva con fuerza y flexibilidad a los vaivenes geopolíticos y sociales.

La estrategia adecuada para proteger a una organización ante cualquier riesgo reputacional, y no solo los mencionados en este informe, pasa inevitablemente por tres pasos:

Anticipación » Preparación » Resolución

### ANTICIPACIÓN

El primer paso tiene que ver siempre con entender bien el contexto. Ser **capaces de escuchar de manera fina lo que está ocurriendo alrededor del sector**. Por la experiencia que acumulamos en LLYC, herramientas como el *clipping* de medios o el informe en redes sociales son útiles, pero hoy en día resultan incompletos. Las grandes organizaciones deben evolucionar estos sistemas de escucha en cuadros de mando más sofisticados, capaces de integrar diferentes fuentes de información y, a través de procesos de IA, anticipar tendencias y amenazas.

**“Las grandes organizaciones deben evolucionar a sistemas de escucha en cuadros de mando más sofisticados, capaces de integrar diferentes fuentes de información y, a través de procesos de IA, anticipar tendencias y amenazas”**

Para esta anticipación resulta clave implicar a toda la organización en el mapeo de riesgos reputacionales. Aprovechando metodologías *agile* o de *design thinking*, que a través de sesiones participativas permiten levantar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que de otra forma quedan en el ostracismo.

### PREPARACIÓN

**Las organizaciones deben tener más claros que nunca sus valores, qué les mueve y en contra de qué se posicionan**. Deben establecer líneas rojas visibles que tangibilicen sus valores y el posicionamiento de su actividad. El caso del Mundial de Catar fue un ejemplo de cómo la sociedad global requiere una justificación de ciertas decisiones empresariales como, en este caso, establecer actividades económicas en regímenes totalitarios. Las organizaciones deben preparar la justificación de este tipo de decisiones y tener claro que sus grupos de interés mostrarán un posicionamiento explícito y muchas veces contrario y que exigirán explicaciones.

En un mundo globalizado e hiperconectado como el actual, **estas narrativas deben tener en cuenta que lo que se diga en una región no se quedará en dicha región**; traspasará fronteras y será entendido de una manera u otra en función de factores culturales o políticos propios de cada población.

Ante todo esto, **los profesionales de la reputación y los asuntos públicos deben integrarse de manera transversal en las compañías, afectando y vigilando cada área de actividad para controlar que todo funciona en línea con los valores corporativos y con una narrativa fuerte, coherente** y unificada en torno al relato general corporativo.

Es necesario **capacitar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación** y estar listos para afrontar momentos de la verdad. Estos momentos no siempre tienen lugar delante del micrófono de un medio de comunicación. En el día a día se van a enfrentar a conversaciones y preguntas de *stakeholders* institucionales, proveedores, clientes, empleados... Tienen que estar preparados para que la percepción de su organización sea siempre mejor después de cada una de esas interacciones.

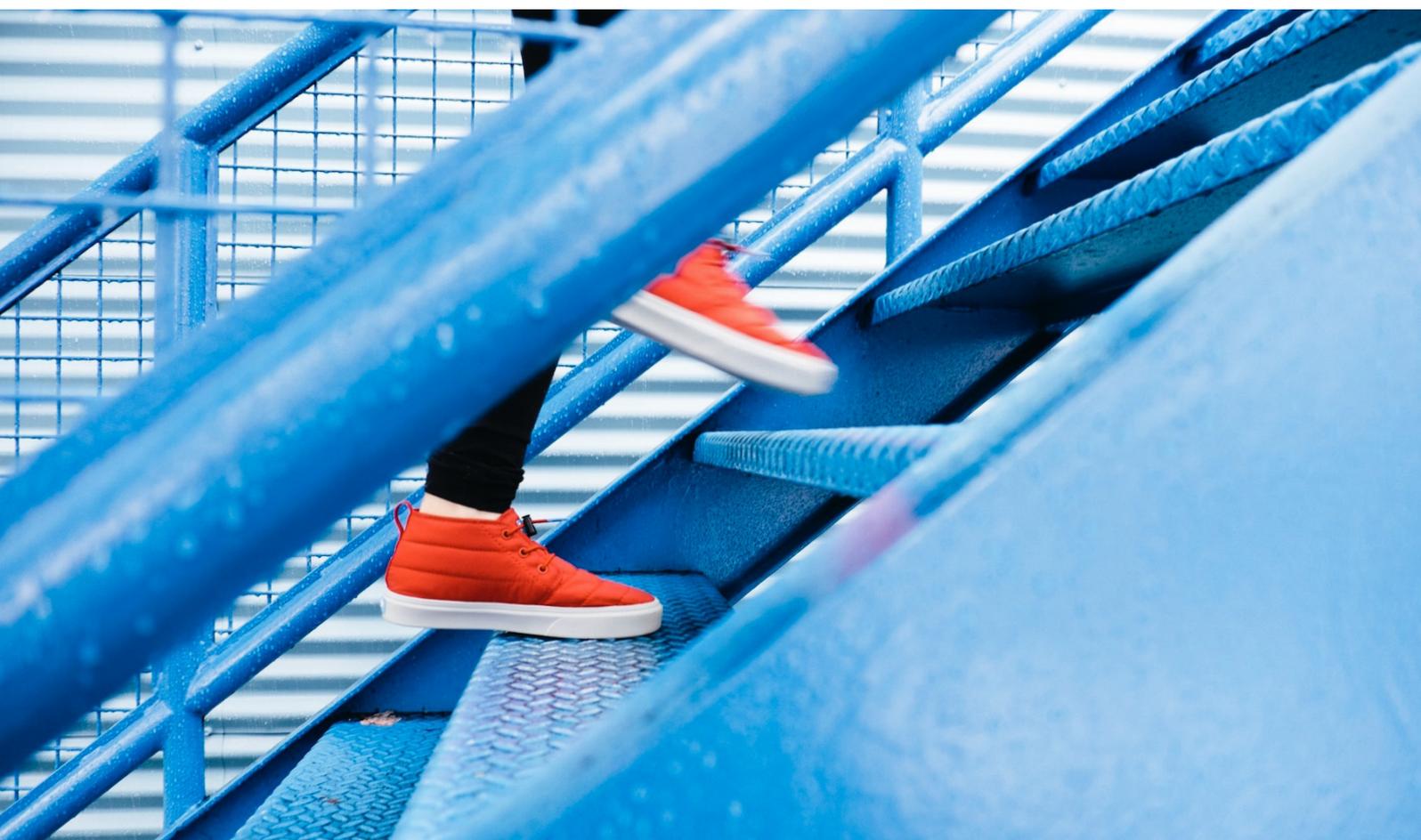
## RESOLUCIÓN

Como primer guardián de la reputación, el Dircom o el CCO tiene que asumir la responsabilidad de afrontar estos riesgos por muy lejanos que a priori puedan parecer. En la mayoría de casos, la resolución de una crisis reputacional es transversal y requiere de un trabajo coordinado entre comunicación y otras áreas de la organización (legal, tecnología, talento, seguridad o dirección general).

**“En la mayoría de casos, la resolución de una crisis reputacional es transversal y requiere de un trabajo coordinado entre comunicación y otras áreas de la organización (legal, tecnología, talento, seguridad o dirección general)”**

La coordinación es fundamental. Es necesario actualizar protocolos de actuación y optimizarlos en línea con las herramientas de trabajo que se utilizan hoy en día. Pasar del papel a formatos interactivos. Más ágiles y más accesibles.

Hay que incorporar formatos más divulgativos a la comunicación. En LLYC no creemos que el comunicado de prensa esté muerto, pero es mucho más efectivo si está acompañado de otros formatos que apoyen su amplificación, compatibles con las plataformas de comunicación por las que hoy en día corren las crisis (apps de mensajería, redes sociales, chats, etc.).





Sistema de gestión reputacional  
ante los 7 megarriesgos que vienen

## EXPERIENCIA LLYC

En LLYC contamos con una amplia experiencia en la gestión de crisis surgidas en distintos sectores, desde la anticipación previa a las amenazas, pasando por la monitorización, hasta la reacción y gestión con nuestro *rescue team* para solventar la crisis una vez se hayan ocasionado.

**“En LLYC contamos con una amplia experiencia en la gestión de crisis surgidas en distintos sectores, desde la anticipación previa a las amenazas, pasando por la monitorización, hasta la reacción y gestión con nuestro *rescue team* (en cursiva) para solventar la crisis una vez se hayan ocasionado”**

Gestionamos diferentes riesgos como ataques de ciberseguridad, emergencias ambientales, litigios jurídicos, conflictos laborales, problemas de cumplimiento de las exigencias de carácter ético o reclamaciones de consumo, entre otros. Nuestras gestiones nos han brindado numerosos casos de éxito.

En este caso, se creó una estrategia de comunicación para abordar la crisis y reducir el impacto del boicot en las ventas de uno de los productos de Tous. Para lograrlo, LLYC creó una narrativa y mensajes clave que después difundió tanto en redes sociales como en los medios de comunicación, organizando entrevistas y generando contenidos. Tras el primer impacto de la crisis, LLYC y Tous trabajaron juntos en la estrategia de recuperación.

En LLYC contamos con un equipo de especialistas de amplia experiencia en la gestión de crisis para compañías de diversos sectores.



## AUTORES



**Iván Pino.** Socio y Director Senior Crisis y Riesgos de LLYC.

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 periodista, licenciado en Ciencias de la Información por la UCM. Cursó el Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa en la UNED-UJI, y el Máster en Metodologías Ágiles por la UNIR.

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



**Alba García.** Directora del área de Crisis y Litigios de LLYC Madrid.

Alba es directora del área de Crisis y Litigios de LLYC, experta en comunicación estratégica durante procesos judiciales y gestión de reputación. En LLYC ha trabajado durante los últimos 12 años en multitud de proyectos de comunicación de crisis corporativas con un marcado componente legal. En este ámbito, la campaña desarrollada para la crisis reputacional del litigio de Vitaldent recibió un Stevie Award en 2017.

En los últimos años también destaca su rol como perito en procesos judiciales que requieren una valoración y cuantificación experta del daño reputacional. Es Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, ambos por la Universidad Complutense de Madrid.

[agarcial@llorentycuenca.com](mailto:agarcial@llorentycuenca.com)



**Pedro Coll.** Director de Crisis y Riesgos en LLYC Madrid.

Pedro es actualmente director de comunicación de crisis en LLYC y desde hace 15 años profesional de comunicación. Desde su incorporación a LLYC ha trabajado como consultor de reputación para grandes empresas en diferentes áreas de especialidad como comunicación digital, corporativa y estratégica, con empleados y, en los últimos años especializándose como experto en comunicación de crisis y riesgos.

Asesora a compañías líderes en sectores como alimentación, distribución, logística, financiero, industrial, salud, turismo, transportes o de la industria de entretenimiento. Es licenciado en Periodismo, Máster en Dirección de Comunicación y estudiante de Derecho.

[pcoll@llorentycuenca.com](mailto:pcoll@llorentycuenca.com)

## COLABORADORES

En la elaboración de este informe han participado otros profesionales de LLYC:

**Ana Méndez**

Consultora Senior de LLYC Madrid

**Paula García**

Consultora Senior de LLYC Madrid

**Carmen Villalonga**

Consultora de LLYC Madrid

Así como el equipo especialista de Deep Learning de LLYC.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Ondina, P., Ibáñez de Aldecoa Fuster, J., Montoriol Garriga, J. (abril de 22).  
*¿Qué sectores están más afectados por el conflicto de Ucrania?* Caixabank Research.  
[https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/inflacion/sectores-estan-mas-afectados-conflicto-ucrania#:~:text=El%20principal%20canal%20de%20impacto,\(v%C3%A9ase%20el%20primer%20gr%C3%A1fico\)](https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/inflacion/sectores-estan-mas-afectados-conflicto-ucrania#:~:text=El%20principal%20canal%20de%20impacto,(v%C3%A9ase%20el%20primer%20gr%C3%A1fico)).
- CIS. (diciembre de 2022). *Barómetro de diciembre 2012: Estudio nº 3388*.  
[https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3380\\_3399/3388/es3388mar.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3380_3399/3388/es3388mar.pdf)
- Global Economic Forum (enero de 2023). *Global Risks Report 2023*.  
<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/digest>
- Grant, A., Haider, Z., Raufuss, A. (febrero de 2023).  
*Black swans, gray rhinos, and silver linings: Anticipating geopolitical risks (and openings)*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/black-swans-gray-rhinos-and-silver-linings-anticipating-geopolitical-risks-and-openings?stcr=31F6F6FA7296432A8AC20F2739C366B7&cid=other-eml-dre-mip-mck&hlkid=9b49b2af28174b0ea8dffa807a9b1411&hctky=13612732&hdpid=932abddc-6225-417b-b6d6-9b172ff24cf1>
- Reprtrak (febrero de 2023). *Corporate Trust Report 2023*.  
<https://www.reprtrak.com/blog/trust-report/>
- Grant, A., Haider, Z., Mieszala, J. (septiembre de 2022).  
*How to build geopolitical resilience amid a fragmenting global order*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-to-build-geopolitical-resilience-amid-a-fragmenting-global-order?stcr=D5B0A60195264DF7973428037E9674E4&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=2d5b660f3ad74cc3911f4955c7e1da73&hctky=13612732&hdpid=416fa8d3-c954-482f-b09f-0d304cb31809>
- LLYC, Más Democracia. (2022). *The Hidden Drug. Un estudio sobre el poder adictivo de la polarización del debate público*.  
<https://thehiddendrug.llorenteycuencia.com/>
- The 12th United Nations Global Compact–Accenture CEO Study. *Reimagining the Agenda*.  
<https://unglobalcompact.org/library/6103>
- 2023 Global Talent Shortage. Manpower Group  
[https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG\\_TS\\_2023\\_Infographic\\_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf)
- Future of Work. Global Talent Crunch. Korn Ferry.  
<https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Future-of-Work-Talent-Crunch-Report.pdf>
- Jobs of Tomorrow: Social and Green Jobs for Building Inclusive and Sustainable Economies.  
World Economic Forum en colaboración con Accenture.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Jobs\\_of\\_Tomorrow\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2023.pdf)

# LLYC

## Dirección Corporativa

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Global  
aromero@llorenteycuenca.com

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

**Luisa García**  
Socia y Chief Operating Officer Global  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Tiago Vidal**  
Socio y Chief Talent y Technology  
Officer Global  
tvidal@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Global de Marketing,  
Comunicación y ESG  
amedran@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasola**  
Socia y Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

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

**José Manuel Casillas**  
Director Senior de IT Global  
jmcasillas@llorenteycuenca.com

## Europa

**Luis Miguel Peña**  
Socio y CEO Europa  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Rafa Antón**  
Chief Creative Officer Europa  
Cofundador y Director General  
Creativo de China parte de LLYC

**CHINA**  
parte de LLYC  
rafa.anton@chinapartedellyc.com

### 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

**Marta Aguirrezabal**  
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva  
**CHINA**  
parte de LLYC  
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
**CHINA**  
parte de LLYC  
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socia y Directora Senior Health  
grosell@llorenteycuenca.com

### Lisboa

**Marlene Gaspar**  
Directora General  
mgaspar@llorenteycuenca.com

## Américas

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y CEO Américas  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**José Beker**  
Chief Creative Officer Américas  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
jose.beker@beso.agency

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy para  
América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

### Estados Unidos

**Darío Álvarez**  
CEO U.S.  
dalvarez@llorenteycuenca.com

### Región Norte

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

**Mauricio Carrandi**  
Director General LLYC México  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

**Michelle Tuy**  
Directora General de LLYC Panamá  
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

**Iban Campo**  
Director General LLYC República  
Dominicana  
icampo@llorenteycuenca.com

### Región Andina

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Marcela Arango**  
Directora General LLYC Colombia  
marango@llorenteycuenca.com

**Daniel Titingher**  
Director General LLYC Perú  
daniel.titingher@llorenteycuenca.com

**Carlos Llanos**  
Socio y Director General LLYC Ecuador  
cllanos@llorenteycuenca.com

### Región Sur

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

**Maria Eugenia Vargas**  
Directora General LLYC Argentina  
mevargas@llorenteycuenca.com

**Thyago Mathias**  
Director General LLYC Brasil  
tmathias@llorenteycuenca.com

**Juan Cristóbal Portales**  
Director General de LLYC Chile  
juan.portales@llorenteycuenca.com

## Deep Digital Business

**Adolfo Corujo**  
Socio y CEO de Deep Digital Business  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Deep Digital  
Business Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Jesús Moradillo**  
Director General Deep Digital  
Business Europa  
CEO y fundador de Apache Digital  
**À PACHE**  
parte de LLYC  
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

**Federico Isuani**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Norte y USA  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
federico.isuani@beso.agency

**Daniel Fernández Trejo**  
Director Senior de Deep Digital  
Business y CTO global  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**Anahí Raimondi**  
Directora de Operaciones Deep  
Digital Business  
araimondi@llorenteycuenca.com

**David Martín**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Andina  
david.martin@llorenteycuenca.com

**Diego Olavarría**  
Director General Deep Digital  
Business Región Sur  
dolavarría@llorenteycuenca.com

**Luis Manuel Núñez**  
Dirección General de Estrategia y  
Desarrollo de Negocio de Deep Digital  
Business en Américas  
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

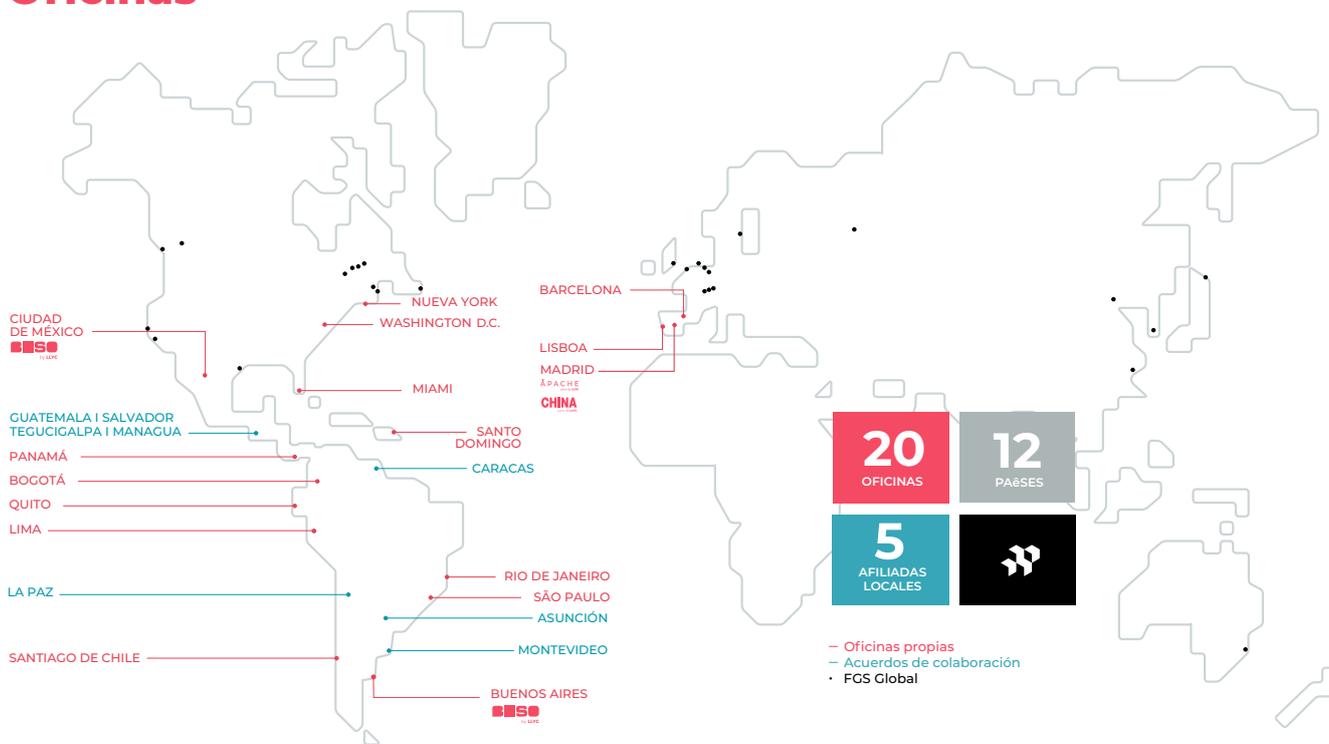
**Carmen Gardier**  
Directora Senior Influencia Digital  
Américas  
cgardier@llorenteycuenca.com

**Alejandro Dominguez**  
Director Influencia Digital Europa  
adominguez@llorenteycuenca.com

**Fernanda Hill**  
Directora General Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
fernanda.hill@beso.agency

# LLYC

## Oficinas



## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

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

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

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

### Washington D.C.

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

### Ciudad de México

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

### Panamá

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

### Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702, República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejós Montealegre, Escazú  
San José, Costa Rica  
Tel. +506 228 93240

### Bogotá

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

### Lima

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

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### Sao Paulo

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

### Rio de Janeiro

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

### Buenos Aires

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

### Santiago de Chile

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

## ÁPACHE

parte de LLYC

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

## CHINA

parte de LLYC

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

## BESO

by LLYC

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

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

**LLORENTE Y CUENCA**