



INFORME ESPECIAL

# El Riesgo Reputacional en la “Era de la Híper Transparencia” Lo que los líderes necesitan saber

Madrid, Septiembre 2014



**d+i** LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. LA LISTA DE ÉXITOS DEL RIESGO REPUTACIONAL EN EL SIGLO XXI
3. COMPRENDER EL RIESGO REPUTACIONAL
4. CONSTRUIR UN MARCO RESISTENTE DE GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL
5. CONCLUSIÓN

AUTORES

GEC RISK ADVISORY

LLORENTE & CUENCA

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la reputación se ha convertido en la palanca directiva de gestión crítica para el siglo XXI. Dicha gestión se centra en comprender, proteger y desarrollar lo que supone un activo esencial en las empresas y organizaciones financieras de este siglo: la reputación.<sup>1</sup>

Aunque a menudo se define como un activo de bajo perfil o como “un intangible”, la reputación es mucho más que eso; “lo intangible” no está desprovisto de un impacto tangible, que puede ser material e, incluso, devastador. No hay más que recordar alguna de las compañías que han desaparecido debido a la pérdida de su reputación (Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Lehman Brothers) y aquellas otras cuyas reputaciones se han visto severamente afectadas (Siemens, Parmalat y casi todas las firmas de banca global de los Estados Unidos y Europa que, una vez, fueron consideradas “demasiado grandes para caer”).<sup>2</sup>

Comprender la reputación requiere entender también el riesgo reputacional, desarrollar una estrategia que lo mitigue e, incluso, tratar de transformar este tipo de riesgo en una oportunidad de negocio beneficiosa. A fin de cuentas, la gestión efectiva del riesgo reputacional puede aportar valor real a la cuenta de resultados económico-financiera de una organización.

Por lo tanto, no es sorprendente que, durante los últimos años, hayamos visto cómo el riesgo reputacional ha subido a lo más alto de las preocupaciones de los directores generales, gerentes de primer nivel y consejos de administración, especialmente en las grandes organizaciones.<sup>3</sup> Precisamente durante este pasado año, hemos percibido entre los máximos ejecutivos y los consejos de administración

1 Este artículo se basa parcialmente en (a) el próximo libro de Andrea Bonime-Blanc, *The Reputation Risk Handbook: A Practical Guide for Managers, Executives and Boards* (Manual de Riesgo Reputacional: una guía práctica para gerentes, ejecutivos y consejos de administración). Dō Sustainability. Próximamente, octubre 2014 (para solicitar el libro, por favor contacta con [abonimeblanc@gecrisk.com](mailto:abonimeblanc@gecrisk.com)); y (b) el próximo informe de Jorge Cachinero, “Riesgos Reputacionales”, enero 2015 (previsto).

2 Axel Gietz y Jorge Cachinero, “La caída libre de la Reputación del sector de los servicios financieros: Cómo se le puede dar la vuelta a esta situación”, d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), diciembre de 2011; y Andrea Bonime-Blanc, “Do Banks Care About Reputation Risk?” *Ethical Corporation Magazine*, 5 de marzo, 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/global-ethicist-do-banks-care-about-reputation-risk>

3 Jorge Cachinero, “Por fin, la Reputación ya está aquí”, d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), junio 2011; y Manuel Bermejo, Jorge Cachinero y Juan Luis Manfredi, “El Liderazgo en la Sociedad del Cambio: Diplomacia Corporativa, Reputación y Escuelas de Negocios”, d+i LLORENTE & CUENCA, [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com), noviembre 2013.

**“El objetivo final es dotar a las organizaciones de las herramientas necesarias para interpretar, delimitar, mitigar y transformar sus riesgos reputacionales en valor”**

un creciente y más real interés por el riesgo reputacional. En su Encuesta sobre Riesgo Estratégico de 2013, Deloitte reveló que el riesgo reputacional se ha posicionado como el riesgo estratégico número uno para gerentes y directivos de todo el mundo.<sup>4</sup>

Prosiguiendo con este desarrollo y abordando más específicamente las cuestiones reputacionales, el Estudio Reputacional de Líderes 2013 concluyó que:

- 4 de cada 5 compañías coinciden en que compiten en una economía de la reputación
- el 56% de las compañías perciben la reputación como una gran prioridad en la gestión ejecutiva
- el 94% de las prioridades reputacionales están directamente relacionadas con los resultados empresariales
- el principal reto reputacional es la planificación interna y la integración<sup>5</sup>

Sin embargo, el riesgo reputacional no atañe exclusivamente a las compañías. De hecho, es algo que afecta desde las unidades más pequeñas (a cada uno de nosotros como individuos), hasta las entidades de mayor tamaño y los gobiernos más poderosos del mundo (EEUU o China). Y, al mismo tiempo, resulta relevante

para todo tipo de organizaciones intermedias: desde la pequeña organización no gubernamental (ONG) hasta la mayor y más influyente en términos globales (la Cruz Roja y Médicos Sin Fronteras); desde la tienda de la esquina hasta la mayor cadena comercial (Wal-Mart), y desde el equipo de fútbol de barrio hasta las entidades deportivas globales (FIFA y los JJOO). Existe, en definitiva, un fino hilo que los une a todos: la necesidad de mantener y mejorar su reputación y la necesidad de mitigar o reducir el riesgo reputacional.

No obstante, debido a su relativa novedad y la incapacidad de muchos -incluyendo a ejecutivos y directivos muy inteligentes y altamente cualificados- para entender este concepto, muchos líderes y sus organizaciones no terminan de comprender cómo abrazarse a su “reputación”, por no hablar del “riesgo reputacional”.

En este artículo examinamos por qué, recientemente, se ha acelerado la carrera por comprender qué es el riesgo reputacional y ofrecemos un marco analítico para entender cómo abordar con efectividad la gestión del riesgo reputacional en una organización. El objetivo final es dotar a las organizaciones de las herramientas necesarias para interpretar, delimitar, mitigar y transformar sus riesgos reputacionales en valor.

4 Fuente: Deloitte. Strategic Risk Survey, 2013. [http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic\\_risk\\_survey.pdf](http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf)

5 Fuente: Reputation Leader Study. Reputation Institute, 2013.

**“La proliferación y visibilidad de escándalos de gran calado tras el cambio de siglo han subrayado la relevancia de la reputación”**

## 2. LA LISTA DE ÉXITOS DEL RIESGO REPUTACIONAL EN EL SIGLO XXI.

¿A qué se debe este gran interés repentino por el riesgo reputacional? La respuesta es la “Era de la hiper transparencia”<sup>6</sup>, en la que volúmenes masivos de información -incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo- viajan, casi literalmente, a la velocidad de la luz, a través de Internet y un cada vez más amplio, creciente y vertiginoso abanico de plataformas en redes sociales.

Quizás, la mejor forma de definir la “Era de la hiper transparencia” sería la siguiente: “No hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse”. Este adagio queda magníficamente ilustrado por la constante y compleja evolución del escándalo de corrupción de GlaxoSmithKline (GSK), que comenzó en China en 2013. Una investigación gubernamental sobre lo que, en primera instancia, parecía ser un caso de corrupción, se ha transformado y expandido hasta convertirse en un episodio multifacético de asuntos relacionados con sexo, privacidad, mentiras y grabaciones de vídeo. En la era de hiper transparencia que vivimos, distintos gobiernos, fiscales, investigadores, periodistas y otros agentes se han subido al carro de la investigación de GSK y escudriñan bajo cada piedra, incluyendo lugares aparente-

mente tan improbables y poco relacionados como Iraq o Siria.

Varios factores explican por qué el riesgo reputacional se ha convertido, repentinamente, en una relevante palanca estratégica:

- Los estudios académicos y la labor profesional sobre el valor real de los activos intangibles han mejorado durante los últimos años, cosechando mayores y más fiables evidencias de su potente impacto
- La proliferación y visibilidad de escándalos de gran calado tras el cambio de siglo han subrayado la relevancia de la reputación
- Una creciente conciencia e impacto de consideraciones al margen del rendimiento económico-financiero, especialmente las ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), así como el desarrollo en el área de la sostenibilidad, han ayudado a enfatizar la importancia de la reputación
- La mayor transparencia y rapidez de transmisión de información gracias a la tecnología, ha hecho prácticamente imposible para las personas y las entidades escapar al microscopio global

<sup>6</sup> Fuente: “La era de la Hiper transparencia” está descrita y examinada más específicamente en el capítulo 2 del [Manual de Riesgo Reputacional](#) de Bonime-Blanc.

“Los Riesgos de Liderazgo son aquellos que están directamente relacionados con los errores cometidos por las organizaciones”

### 3. COMPRENDER EL RIESGO REPUTACIONAL

#### ¿De dónde proviene el Riesgo Reputacional?

Los riesgos reputacionales podrían clasificarse esencialmente en cuatro tipologías<sup>7</sup>:

Los *Riesgos Naturales* son aquellos que están determinados por el entorno natural, que engloba, entre otros, acontecimientos y fenómenos climatológicos, atmosféricos o sísmicos de baja capacidad de predicción por las compañías.

Un ejemplo dramático de este tipo de riesgo reputacional sería el caso de Fukushima, donde causas naturales (un terremoto y un tsunami) dañaron materialmente una central nuclear que, tiempo después, reveló tener serias carencias estructurales, higiénicas y de seguridad, lo que conllevó mayor daño reputacional del que pudiera haberse anticipado en un principio.

Los *Riesgos de Liderazgo* son aquellos que están directamente relacionados con los errores cometidos por las organizaciones, y, especialmente, por sus máximos responsables, en las decisiones tomadas sobre la gestión general de la organización y su negocio, y, por lo tanto, en el ejercicio de sus responsabilidades al frente de las mismas.

Son muchos los ejemplos de este tipo de riesgo reputacional, que incluye no solo fallos de liderazgo (Enron, Lehman Brothers), sino aquellos devenidos de los fallos culturales que los acompañan<sup>8</sup>. La crisis global del sector bancario y financiero, que el mundo ha presenciado desde 2007 y 2008, proporciona un ejemplo dramático de este tipo de riesgo reputacional.

Los *Riesgos Operativos* son aquellos que suceden como consecuencia del proceso productivo intrínseco a la naturaleza de cada negocio; es decir, al funcionamiento de la cadena de valor, la cadena de suministros y la cadena logística de un negocio.

Una vez más, es posible señalar un sector entero que adolece de este riesgo reputacional. Solo hay que mencionar las palabras Rana Plaza (Bangladesh), para evocar los fallos sistémicos de una gran parte de la industria comercial global, al abordar el respeto de los derechos humanos, el cumplimiento y la ética empresarial en sus cadenas de suministro. Numerosos líderes mundiales de este sector comercial han visto su reputación seriamente afectada por este tipo de riesgo.<sup>9</sup>

Y, finalmente, los *Riesgos Ambientales y Regulatorios* son los resultantes de cambios regulatorios o legislativos trascendentes que afectan de manera decisiva al entorno operativo de una industria o un sector determinado.

<sup>7</sup> Fuente: Cachinero, “Riesgos Reputacionales”..

<sup>8</sup> Véase: Andrea Bonime-Blanc, “The Biggest Risks Nobody Talks About”. *Ethical Corporation Magazine*, 7 de febrero de 2014. <http://www.ethicalcorp.com/business-strategy/globalethicist---biggest-risks-nobody-talks-about>

<sup>9</sup> Fuente: Bonime-Blanc, *Manual de Riesgo Reputacional*, capítulo 3.

**“El riesgo reputacional ha llegado para quedarse. Ejecutivos y consejos de administración necesitan, en primer lugar, aceptar; en segundo lugar, entender; y en tercer lugar, afrontar esta nueva realidad”**

El caso de la reestructuración del sector bancario en España durante la pasada media década ilustra esta categoría. Instituciones españolas de larga data, como las Cajas de Ahorro o los Montes de Piedad, han desaparecido gradualmente, con algunas excepciones. Muchos de sus exdirectores lidian aún con las repercusiones corporativas, comerciales y penales de sus acciones y comportamientos mientras dirigían estas organizaciones en el pasado. El cambio en el marco regulatorio, sumado a los riesgos de liderazgo asociados al comportamiento de los ejecutivos de estas instituciones, ha transformado completamente este sector, hasta el punto de que, literalmente, muchas de ellas han desaparecido del mercado.

#### **Entonces, ¿qué es el Riesgo Reputacional?**

Como demuestran estas categorías y ejemplos, el riesgo reputacional es un concepto amplio y flexible, y, precisamente por esta razón, supone un reto otorgarle una definición precisa. Sin embargo, es justamente esta maleabilidad y abstracción lo que informa el corazón del riesgo reputacional.

Mientras existen diversas formas de definir esta materia, en el Manual de Riesgo Reputacional, Andrea Bonime-Blanc ofrece la siguiente definición:

*El riesgo reputacional es un riesgo amplificador que se apoya o se agrega a otros riesgos —especialmente riesgos ESG— incorporando implicaciones positivas o negativas a la materialización, duración*

*o expansión de esos otros riesgos que afectan a la organización, persona, producto o servicio.*

Efectivamente, el riesgo reputacional puede tener implicaciones positivas, así como negativas o neutras. Las compañías y las organizaciones que saben cómo abrazar sus propios riesgos reputacionales —comenzando por la más alta instancia de la cadena alimenticia de una organización: el consejo de administración— son entidades que, no sólo reducirán las consecuencias negativas del riesgo reputacional, sino que, durante el proceso, serán capaces de mejorar su reputación y generar valor.

#### **4. CONSTRUIR UN MARCO RESISTENTE DE GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL**

El riesgo reputacional ha llegado para quedarse. Ejecutivos y consejos de administración necesitan, en primer lugar, aceptar; en segundo lugar, entender; y en tercer lugar, afrontar esta nueva realidad. En esta sección, señalamos algunas sencillas, pero convincentes, ideas para desarrollar una resistencia al riesgo reputacional en el largo plazo. Para ello, nos basamos en los años de experiencia asesorando a las entidades, interna y externamente, sobre cómo construir una sólida reputación, y los componentes esenciales que la conformarán; es decir, crear los programas internos adecuados, habilitar los recursos necesarios, actuar en concordancia con los estándares y estrategias proclamados y, en definitiva, estar

“Una vez situada en este espectro evolutivo, la organización podrá comprender cómo afrontar con mejores garantías la gestión de su riesgo reputacional”

preparados para las inevitables crisis que pueden presentarse.

El riesgo reputacional en general, -tan efectivo como resulta últimamente- depende en gran medida de la propia organización empresarial, de su sofisticación, su longevidad, su experiencia, su presencia geográfica, la industria o sector al que dedique su actividad, su liderazgo, etcétera.

En el Manual del Riesgo Reputacional, Andrea Bonime-Blanc detalla dónde encaja el riesgo reputacional en el Gran Olimpo de la gestión de riesgos -tanto estructural como sustancialmente-. En el gráfico 4 del Manual, aquí referido, se muestran cinco etapas de la evolución en la gestión de riesgos: únicamente en las últimas etapas del desarrollo (números 3 a 5) se hace posible la gestión efectiva del riesgo reputacional.<sup>10</sup>

Una vez situada en este espectro evolutivo, la organización podrá comprender cómo afrontar con mejores garantías la gestión de su riesgo reputacional. En el Manual, la autora desarrolla una tipología

de estrategias de gestión del riesgo reputacional, relacionada con estas etapas de evolución y otros criterios relevantes (como el liderazgo y la cultura). Además, la autora detalla una batería de quince herramientas de gestión del riesgo reputacional que las entidades y sus expertos en riesgos, ejecutivos y consejos de administración deberían considerar como parte de su estrategia de gestión de riesgos a gran escala.

La tipología de estrategias para la gestión del riesgo reputacional incluye:

#### La “Incipiente” Estrategia de Gestión del Riesgo Reputacional

La organización no cuenta todavía con un programa de gestión de riesgos, ni siquiera un profundo conocimiento sobre esta materia. Podría deberse a que la organización es relativamente nueva, pequeña, local, poco regulada, poco sofisticada, o porque progresa basándose en el alto riesgo. Cualquiera que sea la razón, esta organización ni cree, ni sabe, que necesita un programa estructural-

<sup>10</sup> Fuente: Bonime-Blanc, Manual de Riesgo Reputacional, capítulo 2.

### Arquitectura de la Gestión de Riesgos: Una visión de desarrollo



**GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL POSIBLE ÚNICAMENTE EN LAS ÚLTIMAS ETAPAS DE DESARROLLO**

Figura 4 del libro de Bonime-Blanc, Manual de Riesgo Reputacional

**“El arte y ciencia de la gestión del riesgo reputacional no ha hecho sino comenzar, pero ya es reconocido como un factor crítico y necesario para alcanzar una estrategia firme y sostenible”**

do de gestión de riesgos, y, mucho menos, una estrategia de gestión del riesgo reputacional.

#### La “Caótica” Estrategia de Gestión del Riesgo Reputacional

Esta organización entiende, hasta cierto punto, que se enfrenta a determinados riesgos, incluyendo el riesgo reputacional; pero carece de un programa formal, de una política o una arquitectura interna que le permita hacer frente a dichos riesgos. En su lugar, podría recurrir a la experiencia de uno o más expertos internos en caso de necesitarlo.

#### La “Falsa” Estrategia de Gestión del Riesgo Reputacional

Esta aproximación se refiere más a la forma y menos al contenido. Implicaría a una empresa global, que emprende la gestión del riesgo de la empresa anualmente, pero que no termina de gestionar efectivamente sus riesgos, incluyendo el reputacional. Es una estrategia a la espera de que suceda un accidente.

#### La “Efectiva” Estrategia de Gestión del Riesgo Reputacional

Ocurre sólo cuando se alcanza la combinación de un profundo know-how de los riesgos de la empresa, incluyendo el cómo afrontar el riesgo reputacional, y la existencia de un marco y una infraestructura organizativa apropiados, que faciliten la aplicación óptima de ese know-how a través de un sistema ERM desarrollado, que permita alcanzar la llamada Gestión del Riesgo Reputacional Efectivo.

Entre las herramientas más destacadas, los expertos en la administración y gestión del riesgo reputacional, deberían considerar aquellas señaladas en la Tabla 1.

## 5. CONCLUSIÓN

Es evidente que en la “Era de la hiper transparencia” no existe lugar al que huir, ni sitio donde esconderse. Pero, ¿por qué debería existir? Las empresas y otras organizaciones tienen accionistas y, por ende, responsabilidades con ellos -sean éstas financieras, operacionales o reputacionales-.

El arte y ciencia de la gestión del riesgo reputacional no ha hecho sino comenzar, pero ya es reconocido como un factor crítico y necesario para alcanzar una estrategia firme y sostenible, tanto en la gestión empresarial, como en la gestión organizacional general –sin importar si hablamos de una corporación, de una ONG, de un agencia gubernamental o una universidad–.

TABLA 1

### KIT DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL: EJEMPLOS

1. Evaluación y Monitorización
2. Recursos especializados
3. Estrategia funcional cruzada
4. Integración de vanguardia
5. Integración de RRPP y Comunicaciones
6. Políticas y Líneas Maestras claras
7. Resolución de problemas / Cultura de la expresión de opiniones
8. Integración de planes de gestión de crisis

Fuente: Bonime-Blanc, *Manual de Riesgo Reputacional*, capítulo 5

Las habilidades necesarias para gestionar con éxito el riesgo reputacional en este siglo son las mismas para alcanzar el éxito en general hoy en día: una mentalidad de gestión abierta, una estrategia multifuncional y multidisciplinar para resolver problemas, y contar con un buen equipo de expertos, internos y externos, que ayuden a afinar y ejecutar una estrategia exitosa.

Y, por supuesto, es crucial la monitorización de los potenciales riesgos reputacionales, a través de todas aquellas herrami-

entas que permiten una escucha activa y permanente de aquello que se dice en las redes sociales.

En el mundo actual, los riesgos reputacionales tienden a ser desencadenados y amplificados online, más que en cualquier otro entorno comunicacional.

En conclusión, y por encima de todo, una exitosa estrategia de gestión del riesgo reputacional dependerá del más excepcional de todos los atributos: un gran liderazgo y una gran cultura organizacional.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Los autores desean expresar su gratitud a Beatriz Herranz de LLORENTE & CUENCA por su valiosa ayuda emprendiendo la investigación y edición necesarias para hacer posible este ensayo.

## AUTHORS



La **Dra. Andrea Bonime-Blanc** es CEO y fundadora de GEC Risk Advisory, que proporciona estrategias globales de gestión corporativa, riesgos, ética empresarial, responsabilidad y asesoría reputacional a consejos de administración, ejecutivos, inversores y asesores (<http://www.gecrisk.com>). Atesora más de 20 años de servicio como ejecutiva global senior para diversas compañías líderes en los sectores de la energía, tecnología, medios de comunicación y servicios profesionales incluyendo Bertelsmann and PSEG. En 2014 fue incluida en el Top 100 de Líderes Pensadores sobre Confianza Empresarial, y es, además de una frecuente oradora principal en foros y congresos, presidenta de consejo de administración, presidenta de comité de auditoría y presidenta emérita. Su último trabajo, “Manual del Riesgo Reputacional”, será publicado en octubre de 2014 por Dō Sustainability. Bonime-Blanc ha sido entrevistada y citada extensamente, incluyendo el Wall Street Journal, The Economist y la BBC. Además escribe para un buen número de publicaciones como el New York Times, Foreign Affairs, El País, El Cronista y mensualmente en “Ask the GlobalEthicist” Strategic Column (<http://bit.ly/Xplusl>) para la revista Ethical Corporation Magazine. Nació y creció en Alemania y España, y es licenciada en Derecho y doctorada en Ciencias Políticas por la Universidad de Columbia.

[abonimeblanc@gecrisk.com](mailto:abonimeblanc@gecrisk.com)

[www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc](http://www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc)

[@GlobalEthicist](#)



**Jorge Cachinero** es Director Corporativo de Innovación en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano. Es también miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración.

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

[www.linkedin.com/in/jorgecachinero](http://www.linkedin.com/in/jorgecachinero)

[@Jorge\\_Cachinero](#)

# LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

## Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **17 socios** y **330 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a ocupar en 2014 el puesto 55 del Ranking Global de compañías de comunicación más importantes del mundo, elaborado cada año por la publicación TheHolmes Report.

## Organización

### DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

### IBERIA

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero  
Director Financiero  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3  
28001 Madrid  
Tel: +34 91 563 77 22

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia Fundadora  
mmartins@llorenteycuenca.com  
Carlos Matos  
Socio Fundador  
cmatos@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel: + 351 21 923 97 00

### AMÉRICA LATINA

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

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois  
Director Regional de RR.HH.  
alois@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo  
Presidente Consejero  
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

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

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín  
Gerente General  
caljovin@llorenteycuenca.com

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

### México

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

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7  
05120 Bosques las Lomas (México D.F.)  
Tel: +52 55 52571084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6  
Tel: +507 206 5200

### Quito

Catherine Buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

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

### Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer  
Director Ejecutivo  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

### São Paulo

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 – Sala 210  
Cerqueira Cesar. SP 01418W000  
São Paulo (Brasil)  
Tel.: +55 11 3587 1230

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y Gerente General  
cramirez@llorenteycuenca.com

Avenida Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel: +56 2 24315441

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel: +1 8096161975

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Blog corporativo  
[www.elblogdellorenteycuenca.com](http://www.elblogdellorenteycuenca.com)

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

 Centro de Ideas  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)

 Revista UNO  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

 YouTube  
[www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA](http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA)



GEC Risk Advisory es una firma global de asesoría en gobernanza, riesgo, ética, cumplimiento y reputación, que proporciona servicios de asesoría estratégica y consultoría a consejos de administración, ejecutivos, inversores y asesores en múltiples áreas, incluyendo el sector financiero, servicios públicos, tecnología, infraestructuras, think tanks, servicios académicos y profesionales.

Sus especialidades incluyen la gestión del riesgo empresarial y estratégico; crisis de riesgos y escenarios; alineamiento de la gobernanza, el riesgo y la reputación con la estrategia de negocio; evaluación y diseño de riesgos globales, ética, cumplimiento y programas de responsabilidad corporativa; y talleres *Transformando el Riesgo en Valor*.

Ayudamos a nuestros clientes a obtener valor al alinear la gobernanza, el riesgo y la reputación con su estrategia, y transformar el riesgo en oportunidad.

[www.gecrisk.com](http://www.gecrisk.com)



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

**d+i** LLORENTE & CUENCA