



INFORME ESPECIAL

Siete principios para gestionar la transparencia

Madrid, junio 2018

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1. ACCESIBILIDAD
2. RELEVANCIA
3. LENGUAJE CLARO
4. MATERIALIDAD
5. TRAZABILIDAD
6. FOLLOW-THE-MONEY
7. CONTEXTO

AUTORES

Se atribuye a Francis Bacon (1561-1626) la afirmación de que “la información es poder”. Sin embargo, el filósofo británico se refería al conocimiento (*ipsa scientia potestas est*, que se traduce como “el conocimiento es poder”). Su secretario, el también filósofo Thomas Hobbes, dio un paso más allá al establecer una conexión entre “conocer” y “saber”, aplicada al ámbito de las relaciones del individuo con el poder institucionalizado en su obra *Leviathan*. A Hobbes le preocupaba el uso que cada persona (“el hombre es un lobo para el hombre”) pudiese hacer de su libre albedrío hasta el punto de plantear que tal ‘micropoder’ fuese parcialmente cedido al Estado o *Leviathan* para que éste corrigiese los desequilibrios naturales de la condición humana.

La era digital en la que habitamos es el resultado de la confluencia de las telecomunicaciones y los sistemas de información. Y su principal consecuencia es que ha facilitado, democratizado, universalizado y acelerado el acceso a la información y, a través de ésta, al conocimiento. Los ciudadanos del siglo XVII también querían estar informados, pero no disponían de medios eficientes para acceder de forma inmediata a los datos u opiniones que requerían para tomar sus decisiones. El ciudadano digital del siglo XXI está empoderado para acceder a la información que necesita prácticamente en cualquier momento y lugar. En muchas circunstancias su vida se desarrolla y proyecta *on line* y *on live*.

En la facilidad de acceso se esconde un cambio de paradigma relevante: el poder ya no se apalanca en la posesión de la información, sino en la capacidad para distribuirla. La información no se da, se toma. De alguna forma el ciudadano ha recuperado la cuota de poder que había cedido a instituciones colectivas. “El hombre que puede, es rey”, sostenía el historiador Thomas Carlyle. Y los hombres, armados con el poder que les ha otorgado la tecnología, han decidido reinar sobre sus propias necesidades informativas no sólo desde el punto de vista de la recepción pasiva, sino también de la emisión activa.

Los tiempos de internet también han derribado un segundo paradigma: abordar la información y el conocimiento desde una perspectiva de control. En un entorno caracterizado por las incertidumbres, pretender controlar la información sólo puede conducir a la ansiedad. No existe la posibilidad de elegir entre informar y no informar e incluso con frecuencia ni siquiera la opción de cuándo informar.

“El silencio no ocupa espacio, pero sí comunica, especialmente en unos tiempos en los que la sospecha está omnipresente”

“El silencio no ocupa espacio”, asegura José Carlos Losada Díaz en su libro [\(No\) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado](#), editado por la UOC. El profesor de la facultad de Comunicación de la Universidad de Murcia sostiene que quedarse callado ante una crisis es una estrategia errónea porque otras fuentes ocuparán el espacio que la organización deja vacante. El silencio no ocupa espacio, pero sí comunica, especialmente en unos tiempos en los que la sospecha está omnipresente.

A estos dos cambios de paradigma se suma una nueva formulación de la ecuación razón-emoción. Realmente las emociones siempre han sido importantes, pero actualmente tienen más peso en los procesos informativos básicamente por tres razones: la primera es la mayor capacidad para proyectarlas más allá de la esfera individual, fundamentalmente a través de las redes sociales; la segunda se refiere a la mayor facilidad de contagio que proporciona internet; y la tercera se deriva de la superficialidad que conlleva la mayor velocidad de reacción-opinión ante los hechos que recibimos como noticias y otros formatos de mensaje.

Internet ha ampliado el alcance de nuestra mirada y el rango de nuestras acciones. Es una puerta a un universo sin apenas fronteras ni distancias. De hecho, el acceso a la Red o la calidad de la conexión cons-

tituyen un primer factor de discriminación entre personas en su búsqueda de oportunidades. Cuando mayor es el océano por el que podemos navegar, menor es el impulso de bucear en un espacio concreto. En términos informativos el mundo tiene una epidermis más extendida y excitable. La tentación es dejarse acariciar en vez de pinchar en las profundidades de la dermis, donde las razones encuentran un equilibrio más estable con las emociones.

Los cambios de paradigma en torno a la propiedad de la información, desamortizada en buena medida, al (des)control de la misma y a los efectos que produce conducen a un nuevo escenario para la comunicación en el que la transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable.

Estamos en el principio de la era de la hipertransparencia. Podríamos definir este concepto como el sumatorio de información, más datos *on line*, más velocidad en un contexto caracterizado por la desconfianza hacia las instituciones, incluidas las empresas, que tradicionalmente han organizado nuestra vida en comunidad. Cuanto mayor es la desconfianza, mayor es también la demanda de transparencia.

“Ningún otro lema domina hoy tanto el discurso público como la transparencia. Esta se reclama de manera efusiva, sobre todo en relación con la

“El primer ejercicio que debe hacer una organización para abordar este nuevo tiempo es aceptar que no existe la opción de ocultarse, ni de quedarse callada”

libertad de información. La omnipresente exigencia de transparencia, que aumenta hasta convertirla en un fetiche y totalizarla, se remonta a un cambio de paradigma que no puede reducirse al ámbito de la política y de la economía”. Byung-Chul Han, filósofo y ensayista surcoreano en *La sociedad de la transparencia*.

La hipertransparencia es el rasgo de un tiempo en el que “no hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse”, según Andrea Bonime-Blanc, fundadora de la empresa GEC Risk Advisory. Tanto es así que el primer ejercicio que debe hacer una organización para abordar este nuevo tiempo es aceptar que no existe la opción de ocultarse, ni de quedarse callada, ni mucho menos de ser un objeto pasivo de las conversaciones que se generen en torno a ella.

La transparencia es esencialmente una actitud.

Así entendida debe ser abordada con los siguientes principios:

1. ACCESIBILIDAD

Este principio es para la transparencia como el valor al soldado. Las organizaciones deben configurar un menú informativo a la carta que sea accesible para los *stakeholders* (cada vez más difíciles de agrupar). Ello implica que sea fácil llegar hasta donde se ubica la información relevante y desde donde quiera el demandante.

Las organizaciones pueden optar por un diseño *responsive* o por desarrollar aplicaciones para las formas de acceso más habituales. El diseño *responsive* se basa en proporcionar a todos los usuarios de una web los mismos contenidos y una experiencia de usuario lo más similar posible, frente a otras aproximaciones al desarrollo web móvil como la creación de apps, el cambio de dominio o webs servidas dinámicamente en función del dispositivo.

Un ejemplo de la aplicación del principio de accesibilidad aplicado a la transparencia en el ámbito interno es la herramienta desarrollada por Bankinter para permitir el acceso de toda la plantilla a los datos de los negocios independientemente del departamento al que pertenezca el empleado. Esta iniciativa es una muestra de confianza hacia las personas de Bankinter, al tiempo que una medida de eficiencia en la medida en que reduce la burocracia interna relacionada con el acceso a la información, especialmente cuando ésta pertenece a otra unidad de negocio.

2. RELEVANCIA

La transparencia total no existe. Es más, teóricamente la transparencia 100 % estaría reñida con el principio de la relevancia. No se trata de abrumar al demandante de información con un caudal imposible de gestionar, sino con aquellos hechos, datos y circunstancias que sean

“No se trata de abrumar al demandante de información con un caudal imposible de gestionar, sino con aquellos hechos, datos y circunstancias que sean realmente relevantes para que pueda forjar su criterio”

realmente relevantes para que pueda forjar su criterio.

El criterio de relevancia es clave para poder aplicar el principio de cooperación en la comunicación desarrollado por Paul Grice: “Haga usted su contribución a la conversación tal y como lo exige, en el estadio en que tenga lugar, el propósito o dirección del intercambio que usted sostenga”. El filósofo británico, conocido sobre todo por sus contribuciones a la filosofía del lenguaje en el ámbito del significado y la comunicación, desarrolló este principio en cuatro máximas:

1. **Cantidad.** Que su contribución contenga tanta información como se quiere. Que su contribución no contenga más información de la que se requiere.
2. **Veracidad.** No afirme lo que crea falso. No afirme nada de lo que no tenga pruebas suficientes.
3. **Relación o relevancia.** Que lo que hable oportunamente sea relevante.
4. **Modo.** Evite expresarse oscuramente. Evite ser ambiguo. Sea breve y ordenado.

Sus discípulos Sperber y Wilson concentraron sus investigaciones en la teoría de la relevancia, según la cual, “las expectativas de cumplimiento de la máxima de relevancia que

suscita un enunciado deben resultar tan precisas y predecibles que guíen al oyente hasta el significado del hablante”.

En 2013, Juan Béjar Ochoa se convirtió en el consejero delegado de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), empresa que operaba en un sector que no se ha caracterizado precisamente por un alto grado de transparencia. Con el fin de facilitar información relevante a los empleados en un momento de gran inquietud por la crisis que afrontaba el grupo empresarial y el proceso de ajuste y transformación emprendido, le pidió al director general de Comunicación y miembro del comité de dirección que redactase una síntesis de las decisiones adoptadas en este órgano y lo publicase en la intranet. Obviamente, el resumen de las reuniones no era el acta del comité ni desvelaba datos que pudiesen comprometer el desarrollo de la estrategia, pero sí enumeraba los asuntos tratados y las principales decisiones para que todas las personas de FCC tuviesen una visión clara de hacia dónde iba la empresa.

3. LENGUAJE CLARO

Del anterior principio se deriva la importancia de utilizar un lenguaje claro. La [International Plain Language Federation](#) define así este concepto: “Una comunicación está en lenguaje claro si la expresión, la

“Una comunicación está en lenguaje claro si la expresión, la estructura y el diseño son tan claros que el público al que está destinada puede encontrar fácilmente lo que necesita”

estructura y el diseño son tan claros que el público al que está destinada puede encontrar fácilmente lo que necesita, comprende lo que encuentra y usa esa información”.

El Departamento Nacional de Planeación del Gobierno colombiano publicó en 2015 la [Guía para Lenguaje Claro de Servicios de Colombia](#), en la que detalla las ventajas de usar un lenguaje sencillo y llano que el ciudadano pueda entender con facilidad. Sus beneficios son extrapolables a cualquier organización pública y privada.

El lenguaje claro:

- Reduce errores y aclaraciones innecesarias.
 - Reduce costes y cargas para el ciudadano.
 - Reduce costes administrativos y de operación para las entidades.
 - Aumenta la eficiencia en la gestión de las solicitudes de los ciudadanos.
 - Reduce el uso de intermediarios.
 - Fomenta un ejercicio efectivo de rendición de cuentas por parte del Estado.
 - Promueve la transparencia y el acceso a la información pública.
- Facilita el control ciudadano a la gestión pública y la participación ciudadana.
 - Fomenta la inclusión social para grupos con discapacidad, para el goce efectivo de derechos en igualdad de condiciones.

Un ejemplo de este principio es el Proyecto TCR (Transparente, Claro y Responsable) emprendido por el BBVA en 2014. Esta iniciativa se materializa en las fichas de producto, contratos, guión de venta telefónica, reclamaciones y publicidad TCR. Respecto a las fichas, la web del banco informa: “Antes de adquirir un producto, es vital que la persona tenga una información clara de los beneficios, ventajas, costes y riesgos de lo que va a adquirir. Por este motivo, las fichas TCR (documentos breves con información relevante del producto) están presentes en el 90 % de los productos de BBVA para clientes particulares de España, México, USA, Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela”.

4. MATERIALIDAD

El lenguaje claro tiene una extensión en el principio de materialidad. Aunque actualmente se aplica a las políticas de responsabilidad social corporativa, su origen se encuentra en la normativa contable. Las normas internacionales de contabilidad introducen la ma-

“La materialidad aplicada a la transparencia implica ordenar la información y su distribución de acuerdo con el impacto que puede tener en los *stakeholders*”

terialidad a través del concepto de importancia relativa, que permite excluir de los estados financieros determinadas partidas, datos y hechos de la información financiera por no ser materialmente relevantes.

En el ámbito de la RSC la materialidad es definida por el [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) como “el umbral en el que los aspectos adquieren suficiente importancia que deben ser reportados”. El reporte debe cubrir aspectos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos en su influencia, tanto positiva como negativa, sobre la visión, los objetivos y la estrategia de la organización.

La materialidad aplicada a la transparencia implica ordenar la información y su distribución de acuerdo con el impacto que puede tener en los *stakeholders* o grupos de interés. Obviamente la aplicación del principio de materialidad exige que la organización conozca las inquietudes y expectativas de los grupos con los que se relaciona. De esta forma la organización no responde a las preguntas que se hace ella misma, sino a las que hacen o cree que podrían hacer otros.

Mapfre aplica el criterio de materialidad a sus informes desde 2014. La aseguradora realiza este ejercicio de trans-

parencia en dos fases. La primera es el análisis interno de los temas identificados. “Se han determinado temas específicos por grupo de interés y temas transversales, entre los que destacan la transparencia, los derechos humanos, la innovación, la seguridad de la información y el medio ambiente”. La segunda es la consulta a los grupos de interés mediante un cuestionario on line, anónimo y confidencial.

5. TRAZABILIDAD

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) define la trazabilidad como “la propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar donde este pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas”.

Tal vez se pueda formular de una forma más sencilla: de dónde viene el dato, qué o quién lo sustenta y con qué referencias.

Si pensamos en un producto en un supermercado, la trazabilidad debe permitir reconstruir la historia de cómo se fabricó y el recorrido hasta llegar al consumidor. Así, la etiqueta ha de informar del origen de los componentes, la historia de los

“Si pensamos en un producto en un supermercado, la trazabilidad debe permitir reconstruir la historia de cómo se fabricó y el recorrido hasta llegar al consumidor”

procesos aplicados al producto y la distribución y localización después de su entrega.

La trazabilidad es uno de los principios aplicados por Nestlé para asegurarse de que el aceite de palma utilizado en sus productos no produce deforestación. “Trabajamos con nuestros proveedores y nuestro partner The Forest Trust (TFT) con el objetivo de incrementar la trazabilidad y llevar a cabo evaluaciones sobre el terreno en base a nuestras directrices para un Suministro Responsable”. Nestlé, que utiliza el 0.7 % de todo el aceite de palma que se produce en el mundo, asegura que puede rastrear el origen del 90 % y declara su objetivo de obtener “un aceite de palma de origen 100 % responsable en 2020”.

6. FOLLOW-THE-MONEY

Uno de los datos más importantes para conocer la motivación de una información es el beneficio económico que puede producir su distribución. Es el principio denominado *follow-the-money*.

Un informe elaborado por un grupo de 39 expertos a petición de la Comisión Europea considera que ese principio es una de las claves de la transparencia. El grupo capitaneado por Madeleine de Cock Buning, profesora de la Universidad de Utrecht especializada en propiedad intelectual, *copyright* y medios de comunicación, propone aplicar este criterio

a los anuncios publicitarios, de tal forma que se evite en la medida de lo posible la financiación de sitios dedicados a la desinformación.

Este principio aplica no sólo para las acciones de comunicación publicitaria, sino para el despliegue informativo de cualquier organización. Conocer quién está detrás, quién es el propietario, ayuda a interpretar la información.

El Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica es un buen ejemplo. Las compañías adheridas al código están obligadas a publicar en sus páginas web la información relativa a donaciones a organizaciones sanitarias, aportaciones para actividades formativas y reuniones científico-profesionales, retribuciones por servicios profesionales y contratos en materia de I+D. En breve esta información incluirá la información individualizada por cada facultativo o persona que reciba algún tipo de donación, atención o retribución en especie.

Farmaindustria afirma que “el código se constituye en pieza clave para garantizar que la información proporcionada en el marco de la promoción de los medicamentos de prescripción es completa, inmediata y veraz, todo ello en beneficio de los intereses de la Administración Sanitaria, como de la propia industria farmacéutica y en aras de la protección y mejora de la salud pública”.

“En un mundo hiperconectado y *on line* la información se ha convertido casi en una *commodity*. El mayor valor no reside en la capacidad de transmitir noticias, sino de ponerlas en contexto”

7. CONTEXTO

El soporte financiero de una información forma parte de su contexto. Este término deriva del vocablo latino *contextus* y se refiere a todo aquello que rodea, ya sea física o simbólicamente, a un acontecimiento. A partir del contexto, por lo tanto, se puede interpretar o entender un hecho. Contextualizar implica exponer quién hace o dice qué, dónde, en qué circunstancias y con qué objetivos. Poner en contexto legitima las opiniones porque desvela quién las emite.

Para las organizaciones, el contexto tiene esencialmente dos dimensiones: las circunstancias físicas de la comunicación y las culturales. Las primeras se refieren al cuándo, dónde y con qué elementos se produce la comunicación; las segundas son el conjunto de conocimientos y experiencias, las maneras de actuar, pensar y sentir de los individuos que viven en una determinada comunidad.

En un mundo hiperconectado y *on line* la información se ha convertido casi en una *commodity*. El mayor valor no reside en la capacidad de transmitir noticias, sino de ponerlas en contexto, analizar sus circunstancias. En el ámbito del periodismo y una vez que superemos la ola de trivialidad que recorre a las redes a golpe de clic los medios con más futuro serán aquellos que mejor expliquen los hechos, sin que por ello

tengan que renunciar a su línea editorial. De la misma forma que en el sector de la comunicación, los mejores profesionales no son aquellos que más saben de su empresa, sino de la industria de la que ésta forma parte.

En esta línea, el [Global Capabilities Framework](#) (GCF), un proyecto de la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) y la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, apunta a la “inteligencia contextual” como una de las capacidades claves para el ejercicio de la comunicación. El documento desgrana la inteligencia intelectual en tres subcapacidades: 1/Tener la capacidad de ver el panorama completo (*the big picture*), es decir, considerar las implicaciones sociales, culturales, políticas, económicas y tecnológicas de la actividad de la organización; 2/ identificar oportunidades estratégicas, amenazas, asuntos claves y tendencias; y 3/ operar en un mundo conectado, demostrando una comprensión global y local de las culturas, los valores y las creencias.

El principio del contexto explica una de las motivaciones de Orange para crear su propio medio de comunicación: Nobbot. “Queremos ofrecer una nueva propuesta que estará más atenta al para qué o al porqué que al qué o el cuándo, y siempre teniendo presente el beneficio que la tecnología aporta a personas y empresas. Si bien el formato y la intención serán

“La transparencia no sólo es un antídoto contra las conductas indebidas, sino una oportunidad para generar valor en forma de credibilidad, confianza, respeto y compromiso”

periodísticos, no pretendemos competir con los medios que ya abordan, con brillantez, la actualidad tecnológica en nuestro país. Trataremos, eso sí, de complementar su

información con nuestra propia voz, la de Orange”. A esta declaración de principios se suma alguna afirmación sincera como “no seremos objetivos, pero seremos honestos”.

MISIÓN DEL DIRCOM

El [Global Communication Report](#) incide en su edición de 2018 en la necesidad de impulsar las conductas éticas desde la dirección de comunicación, dada la cada vez más estrecha relación entre ética y reputación. La transparencia se convierte así en una conducta que indica un compromiso ético con los *stakeholders*.

Los profesionales de la comunicación tenemos que elegir entre portar la bandera de la transparencia o escondernos tras ella. Hasta la fecha muchas organizaciones, al entender la transparencia como una exigencia legal, han preferido caminar en la retaguardia a la espera de que la vanguardia les indicase el camino más corto, no el más recto.

La hipertransparencia provocada por los avances tecnológicos y el deseo del ciudadano de participar han situado a las organizaciones bajo el foco en un escenario de permanente escrutinio, de tal forma que los caminos que llevan a la opacidad han sido oscurecidos.

Situada en la vanguardia de los procesos de comunicación, la transparencia no sólo es un antídoto contra las conductas indebidas, sino una oportunidad para generar valor en forma de credibilidad, confianza, respeto y compromiso.

En consecuencia, una de las misiones más importantes del director de Comunicación es crear espacios seguros de diálogo en los que se produzca un intercambio sincero de información entre los *stakeholders* y la organización. El comunicador tiene, además, la responsabilidad de generar contenidos relevantes para que sean debatidos en esos espacios, así como trasladar a los decisores las reflexiones que proceden de tales conversaciones.

COMISIÓN EUROPEA: TRANSPARENCIA CONTRA LAS *FAKE NEWS*

Aumentar la transparencia es una de las cinco políticas propuestas por un grupo de expertos europeos para luchar contra la desinformación, una de cuyas manifestaciones son las *fake news*.

El informe elaborado por la [Commission High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation](#) a instancias de la Comisión Europea propone las siguientes acciones:

1. Aumentar la transparencia de las noticias *on line*, lo cual implica un conocimiento adecuado de los sistemas que permiten su circulación.
2. Promover la alfabetización mediática e informativa para contrarrestar la desinformación y ayudar a los usuarios a navegar por el universo digital de los medios.
3. Desarrollar herramientas que permitan a los usuarios y periodistas abordar la desinformación y fomentar un compromiso positivo con tecnologías de la información en rápida evolución.
4. Salvaguardar la diversidad y la sostenibilidad del ecosistema europeo de medios de comunicación.
5. Promover la investigación continua sobre el impacto de la desinformación en Europa para evaluar las medidas adoptadas por parte de diferentes actores y ajustar constantemente las respuestas.

En síntesis, el informe recomienda más transparencia, un mayor empoderamiento tecnológico y de criterio de los consumidores de la información y un refuerzo del papel de los periodistas como garantes de la libertad de expresión y la calidad de las noticias.

Autor



José Manuel Velasco Guardado. Coaching Ejecutivo de Comunicación, forma parte del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA y es líder del Área Coaching Ejecutivo de Comunicación en la Firma. Es presidente de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, la federación que aglutina a asociaciones de comunicadores y entidades académicas de todo el mundo

Ha sido director general de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC, director de Comunicación de la empresa energética Unión Fenosa y de la compañía pública de transporte ferroviario Renfe. Además, ha presidido la Asociación Española de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y el Foro para la Gestión Ética (Forética).

Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, ha cursado el Strategic Management Program del IMD de Lausanne (Suiza) y está certificado como coach ejecutivo y de equipos por la International Coah Federation (ICF).

jmvelasco@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Talento e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

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

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

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

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Directora de Talento para la Región Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Directora de Talento para la Región Sur
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@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

Jordi Sevilla
Vicepresidente de Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Claudio Vallejo
Director Latam Desk
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 914 384 295

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

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 director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Salomón Kalach
Director Latam Desk NY
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado
Director general Región Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Consejero y Miembro del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

La Habana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@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
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

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
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Alejandra Rivas
Presidenta
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

Desarrollando Ideas 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 **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com