



INFORME ESPECIAL

De la comunicación interna al employer branding

Madrid, junio 2014

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. ¿POR QUÉ ACOMETER UN PROYECTO DE EMPLOYER BRANDING?
3. ¿QUIÉN DEBE ASUMIR EL LIDERAZGO DE UN PROYECTO DE ESTE TIPO?
4. ¿POR QUÉ INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN?
5. ¿QUÉ FACTORES CLAVE HAY QUE TENER EN CUENTA UNA VEZ TOMADA LA DECISIÓN?
6. ¿CÓMO MEDIR LOS BENEFICIOS DE ESTE TIPO DE PROYECTOS?
7. LA IMPORTANCIA DE MEDIR ANTES. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (EVP)
8. CONSIDERACIONES FINALES

AUTORES

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN

“La auténtica crisis de España es el vacío de liderazgo”. Así titulaba *The New York Times* un reciente artículo elaborado por el periodista Raphael Minder, en el que se analizaba la pérdida de credibilidad por parte de la clase política. Una situación que también ha trascendido al ámbito empresarial porque, más allá de la crisis financiera, durante estos últimos seis años hemos asistido a cambios en las compañías que no sólo han sido estructurales u organizativos, sino también sociales, traspasando el ámbito profesional para calar en el personal, el que tiene que ver con la relación empresa-empleados.

Ahora que las perspectivas económicas comienzan a ser positivas, es esperable que el mercado laboral se reactive de manera inmediata, avivando las aspiraciones de los profesionales mejor cualificados y valorados, que durante más de un lustro han asistido, en mayor o menor medida, a una ralentización de sus carreras. Para las empresas esto supone un reto crucial: es el momento de movilizarse para no perder ese talento que durante los años más difíciles les ha supuesto una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Pero, ¿están verdaderamente preparadas para afrontar este desafío? Asumiendo que la seguridad financiera, la innovación y la visión comercial son elementos imprescindibles en todo plan de negocio, también lo es **disponer del talento necesario en el lugar necesario y con la formación y experiencia necesarias para asegurar la sostenibilidad de las empresas**. Y de la misma manera, si no se planifica la gestión y selección de talento a largo plazo, inevitablemente acarreará un impacto en los resultados porque no habrá quien lleve adelante los objetivos. Este razonamiento adquiere especial relevancia en un futuro en el que el dramático descenso de la demografía, la globalización y el cambio de valores y expectativas de las nuevas generaciones va a poner en peligro el disponer del talento en la forma en la que estábamos acostumbrados y debemos iniciar ya las acciones para adaptarnos a esa realidad.

La realidad es que comprometer (no sólo retener) a los mejores depende de muchos factores, pero entre todos ellos destaca el vínculo emocional, el que nos recuerda que todo lo que tiene que ver con los empleados nos lleva al plano de las relaciones sociales y personales. Porque, al fin y al cabo, **para que un empleado sea un verdadero prescriptor de su compañía, antes debe haberse sentido identificado con ella en lo profesional, pero también en lo personal**. Y es ahí donde entra en juego el valor de la marca,

“Para las empresas esto supone un reto crucial: es el momento de movilizarse para no perder ese talento que durante los años más difíciles les ha supuesto una ventaja competitiva frente a sus competidores”

los atributos por los que a una compañía se la percibe como un buen lugar para trabajar.

Hablamos, por tanto, de **employer branding**, un área que no es nueva, pues en el mundo anglosajón la marca empleadora es un concepto que lleva décadas presente como palanca transversal a toda la organización. Ahora, ante este nuevo entorno empresarial y social, se postula como el término referente para definir el área de trabajo que tiene que ver con la comunicación de una empresa con sus empleados y todo lo que engloba la selección y la gestión del talento. Porque al igual que Comunicación y Recursos Humanos, employer branding es una herramienta al servicio del negocio, orientada a aportar resultados tangibles.

En España ya existe una sensibilización hacia las diferentes vertientes del employer branding, como se constató en un reciente encuentro organizado por LLORENTE & CUENCA y LinkedIn con responsables de Comunicación y Recursos Humanos de las principales empresas del país, y que fue moderado por Almudena Rodríguez Tarodo, experta en marca y talento. Sin embargo, este encuentro reveló que aún existen ciertas dudas dentro del mundo empresarial que llevan a cuestionarse la necesidad de instaurar una función o departamento dentro de las compañías que se dedique a esta disciplina, para qué fines y de qué manera. Las respuestas a estas cuestiones se resumen a continuación, fruto del debate y de los puntos de consenso que se alcanzaron.

2. ¿POR QUÉ ACOMETER UN PROYECTO DE EMPLOYER BRANDING?

A primera vista, existen tres tipos de beneficios directos implícitos en todo proyecto de employer branding: facilita las técnicas de selección, contribuye a retener y comprometer a los mejores profesionales y ayuda a atraer a otros potencialmente interesantes para una compañía. En términos de imagen y reputación, este tipo de beneficios por sí solos justificarían su puesta en marcha, teniendo en cuenta, además, que está demostrado que implican una reducción de costes, especialmente para el departamento de Recursos Humanos.

Pero desde una perspectiva de negocio, encontramos otras ventajas que evidencian la necesidad, más que la justificación, de emprender este tipo de iniciativas:

- Mejora de la productividad y de la eficiencia, debido a un mayor compromiso de las personas con su puesto de trabajo.
- Mayor satisfacción de los clientes, derivada de la propia imagen positiva que los empleados trasladan de su compañía.
- Protección del negocio, por cuanto los propios empleados pueden también convertirse en defensores de la marca ante una crisis.
- Mejora de la marca y de la reputación de una compañía

“Porque al igual que Comunicación y Recursos Humanos, employer branding es una herramienta al servicio del negocio, orientada a aportar resultados tangibles”

a nivel general, por la suma de todas las ventajas mencionadas.

Puesto que todos estos beneficios son generales y podrían ser relevantes para cualquier organización, no debemos olvidar que los proyectos de employer branding pueden incluir otro tipo de fines, ajustados a la necesidad de cada compañía, como fomentar un cambio de cultura, facilitar la integración de dos compañías a nivel interno, etc.

3. ¿QUIÉN DEBE ASUMIR EL LIDERAZGO DE UN PROYECTO DE ESTE TIPO?

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de iniciativas deben ser transversales a toda la organización. Pero son las áreas de Comunicación y Recursos Humanos quienes deben liderar conjuntamente estos proyectos, precisamente por el carácter tanto interno como externo que revisten. Eso no impide la participación y la colaboración de otras como Marketing, Asesoría Jurídica, Tecnologías de la Información, etc., que deben aportar su visión para la correcta planificación e implantación del proyecto.

Un proyecto de employer branding requiere de una visión global para realmente lograr que sea una herramienta con un impacto positivo tanto para el negocio como para la reputación de una compañía.

4. ¿POR QUÉ INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN?

Los proyectos de employer branding sólo toman envergadura suficiente cuando forman parte de otros cambios sustanciales (problemas u oportunidades estratégicas) de una organización. Es decir, para que culminen exitosamente es necesario que sean asimilados desde la alta dirección para que realmente contribuyan a las necesidades del plan estratégico en vigor. En palabras de Simon Barrow, un proyecto de employer branding no es la mera compra de algo tangible como maquinaria o una patente, sino que “requiere de liderazgo, compromiso y coraje para hacer frente a las resistencias internas que puedan surgir”. Y sólo la alta dirección reúne al completo estos requisitos.

Pero además de su impulso, nada es más creíble para un empleado que ver a los directivos de su compañía convencidos de un proyecto y apoyándolo desde el principio, precisamente porque la comunicación ha dejado de ser un mix de canales y contenidos para convertirse en una conversación entre personas. Esto que es válido tanto para una iniciativa de employer branding como para cualquier otra, es en el primer caso más primordial que nunca, puesto que el propio Presidente de una compañía puede ser la herramienta de atracción y retención de talento más potente cuando entabla relación y conversación directa con otra persona.

En resumen, conseguir el apoyo de un Comité de Dirección es básico, pero más lo es su entusiasmo por

“En resumen, conseguir el apoyo de un Comité de Dirección es básico, pero más lo es su entusiasmo por transformar esta idea en algo real y “salir de los despachos” para hablar con las personas de su organización”

transformar esta idea en algo real y “salir de los despachos” para hablar con las personas de su organización.

5. ¿QUÉ FACTORES CLAVE HAY QUE TENER EN CUENTA UNA VEZ TOMADA LA DECISIÓN?

Sin olvidar las peculiaridades que cada compañía reviste, todo proyecto de employer branding lleva implícito un componente emocional, similar al que generan otros de áreas como Marketing o Consumer Engagement. Para lograr ese vínculo emocional que lleva a establecer un compromiso mutuo entre la empresa y el empleado, es necesario definir un **racional sólido** que sea percibido como coherente y creíble para los empleados y potenciales empleados, así como para el resto de públicos de interés de la empresa. Es decir, el foco debe ser externo y global, en vez de interno y local.

Asimismo, las herramientas de comunicación 2.0 han proporcionado múltiples maneras de incrementar la interacción entre las personas de una empresa y, sobre todo, de animar a la participación y a la colaboración. La visibilidad que herramientas como las Intranets colaborativas o los blogs corporativos facilitan a cualquier persona, ocupe el puesto que ocupe, son claves en proyectos de employer branding. Pero no debemos obviar el potencial de la **comunicación interpersonal**. Que el mensaje a trasladar sea consistente es tan importante como que se reciba en persona y por parte del equipo directivo, al menos en la primera presentación y explicación de un proyecto.

Y, por último, es preciso activar **motores internos o brand ambassadors** que actúen como catalizadores del proyecto sobre el resto de sus compañeros, además de proporcionar feedback cualificado sobre las distintas iniciativas que se implementen. Estos empleados, más afines a la compañía, son fundamentales para garantizar el éxito de un proyecto y realizar un seguimiento del mismo de manera continuada. Además, constituyen el recurso de promoción y protección, tanto interna como externa, más efectivo en términos de gestión de la reputación corporativa.

6. ¿CÓMO MEDIR LOS BENEFICIOS DE ESTE TIPO DE PROYECTOS?

Tradicionalmente, las encuestas de clima laboral han estado orientadas a conocer el grado de satisfacción de los empleados en muy diversos ámbitos, sin otorgar la suficiente relevancia a la comunicación interna. Si el concepto “satisfacción” ya resulta ambiguo cuando se evalúan aspectos generales, en el campo del employer branding lo es más por cuanto el sentimiento de pertenencia a una compañía y las razones por las que un empleado se convierte en prescriptor de la misma pueden variar completamente de unas personas a otras. Precisamente, por el alto componente emocional que la relación empresa-empleado conlleva.

Aun así, es posible medir un proyecto de employer branding (a pesar de ser intangible a priori) siempre que los parámetros a considerar se enfoquen en **determinar el ni-**

“Según se ha visto, la efectividad de una acción de employer branding está altamente influida por la capacidad de medir los resultados de la misma. Este efecto se incrementa notablemente si la empresa cuenta con una medición previa de lo que los empleados valoran más en cada circunstancia”

vel de compromiso o *engagement* de los empleados. Sin embargo, es necesario precisar que *engagement* es una variable relativamente temporal, cambiante y modulable, mientras que el compromiso se extiende a largo plazo, como un lazo de unión entre el empleado y su compañía resistente pero, a la vez, muy exigente.

En este sentido, existen una serie de atributos para medir el grado de compromiso del empleado, adaptables a cualquier compañía. Entre ellos, la remuneración, la estabilidad, la ética empresarial, el desarrollo profesional, etc. Pero el sùmmum es, sin duda, la prescripción, el porcentaje de empleados que recomendaría su empresa como buen lugar para trabajar. No hay otra prueba más fehaciente del éxito de un proyecto de employer branding que ésta, porque al fin y al cabo, en esa recomendación van implícitos todos los parámetros

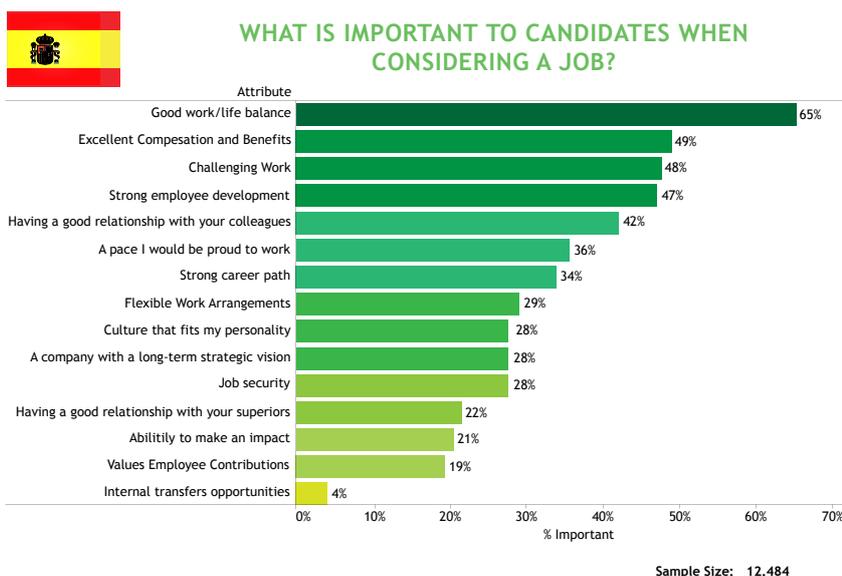
emocionales y materiales que la relación empresa-empleado abarca.

7. LA IMPORTANCIA DE MEDIR ANTES. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (EVP)

Según se ha visto, la efectividad de una acción de employer branding está altamente influida por la capacidad de medir los resultados de la misma. Este efecto se incrementa notablemente si la empresa cuenta con una medición previa de lo que los empleados valoran más en cada circunstancia. De esta manera las empresas pueden adecuar su propuesta de valor, enfatizando las áreas más valoradas por el empleado.

Trabajando en esa línea, en 2013 LinkedIn realizó una encuesta mundial entre sus miembros para descubrir qué era lo que más valoraban a la hora de considerar un empleo. De esa encuesta se desprenden resultados diversos según los países, función, experiencia y sector de los profesionales encuestados. En las siguientes gráficas se muestran los datos para España y el conjunto de los países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Honduras) respectivamente.

Del ejemplo se infiere que en España se demanda que la empresa enfoque sus mejoras en la conciliación de la vida laboral y personal, mientras que en Latinoamérica sería más apropiado hacer énfasis en el paquete de compensación y beneficios.



Encuesta Propuesta de Valor al Empleado en España. LinkedIn 2013

“Comprometer a los mejores profesionales de una compañía para asegurar su permanencia a largo plazo es posible, pero exige una nueva manera de entender la relación empresa-empleado, que no es otra que entenderla como relación entre personas y, como tal, potenciar esa interacción”

Para obtener una valoración global positiva por parte de los empleados es importante enfocarse en aquellas áreas que gozan de mayor ponderación en su escala de valores. De lo contrario se podría caer en el error de enfocar el esfuerzo en atributos empresariales que no impacten de manera efectiva en sus empleados o potenciales candidatos.

8. CONSIDERACIONES FINALES

El esperado fin de la crisis implica un reto empresarial que ya era predecible hace años y que, sin embargo, aún no está siendo abordado en toda su dimensión. Comprometer a los mejores profesionales de una compañía para asegurar su permanencia a largo plazo es posible, pero exige una nueva manera de entender la relación empresa-empleado, que no es otra que entenderla como re-

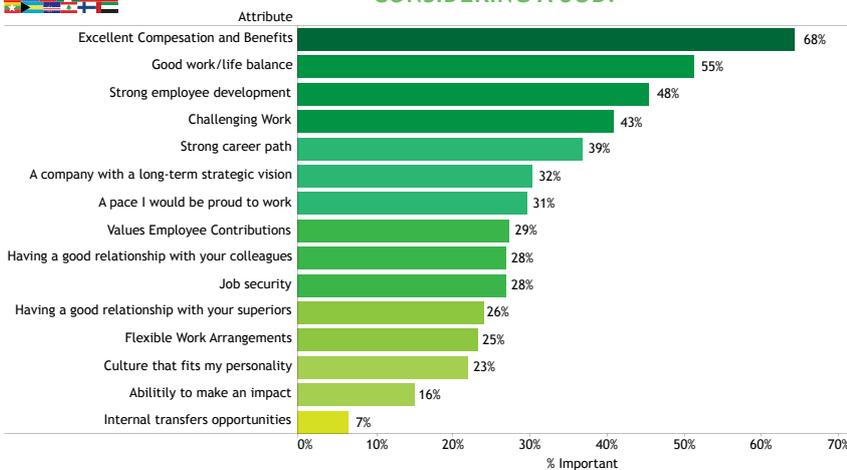
lación entre personas y, como tal, potenciar esa interacción.

Además de todas las sugerencias aportadas en este artículo sobre por qué y cómo acometer un proyecto de employer branding, los profesionales en Comunicación y Recursos Humanos asistentes al encuentro organizado por LLORENTE & CUENCA y LinkedIn coinciden en la importancia de las siguientes cuatro consideraciones finales, comunes a toda empresa sea cual sea la fase en la que se encuentre para implantar un proyecto de estas características.

1. La cultura empresarial debe estar bien definida, respaldada por la alta dirección y comunicada correctamente a los empleados. Es la base de un proyecto de employer branding y, por eso, debe actualizarse conforme se avanza en este aspecto.
2. El compromiso mutuo (de la empresa a sus empleados y viceversa) es el primer paso para lograr la ansiada categoría de ser considerada una buena empresa para trabajar.
3. Los mandos intermedios o responsables de equipo ostentan un papel fundamental para la motivación de los empleados, hasta el punto de ser la primera razón para irse o quedarse en una compañía.
4. Y, por último, la marca comercial es ya en sí misma un factor reclutador. Pero la marca empleadora respalda y potencia todo lo comercial.



WHAT IS IMPORTANT TO CANDIDATES WHEN CONSIDERING A JOB?



Sample Size: 69.525

Encuesta ¿qué es importante al valorar un empleo? en Latinoamérica. LinkedIn 2013

AUTORES



Almudena Rodríguez Tarodo es Presidenta en The People Brand Institute. Profesora y Asesora experta en Marca y Talento, dedicada a co-crear marcas de empleador únicas. Entre la amplia experiencia profesional de Almudena, destaca haber sido directora general de DIRCOM, directora global de comunicación interna en Amadeus, consultora en gestión del cambio en Accenture y directora general de Bassat Ogulvy. Como Subdirectora General del Banco Santander creó la marca global de empleador “Santander eres tú y dirigió la Universidad Corporativa, el departamento de selección, de formación y desarrollo.

almudena.rodriguez@tpbinstitute.com



Sarah Harmon es Directora de LinkedIn España y Portugal. Tras licenciarse en Periodismo por la Universidad de Kansas (EEUU), cursó un MHA en el Gillings School of Global Public Health de la Universidad de Carolina del Norte. Inició su carrera en el sector de salud y el desarrollo de soluciones y sistemas informáticos aplicados a dicho sector. En su trayectoria fuera de España, destaca su labor como Gerente de Negocio y Directora de eHealth en grandes empresas como Cerner Corporation y United Healthcare. Antes de unirse a LinkedIn, inició la transformación a su carrera internacional en España con Microsoft Ibérica en 2004. En sus nueve años en Microsoft, se dedicó al desarrollo de mercado de productos de colaboración, business intelligence, búsqueda empresarial y SaaS. Desde Noviembre 2013, se dedica a guiar y expandir la presencia de LinkedIn como Red Profesional.

sharmon@linkedin.com



Luis Miguel Peña es Director Senior en LLORENTE & CUENCA. En su más de 12 años de experiencia en comunicación, Luis Miguel ha trabajado en numerosos proyectos relacionados con la dimensión laboral de la reputación corporativa. Desde los casos enfocados a aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados o gestionar el cambio cultural en el seno de las organizaciones, hasta los enfocados a fomentar y potenciar la visibilidad de la “marca empleadora” de las compañías. Su experiencia se ha desarrollado en clientes de diferentes sectores, dimensiones y características, como Telefónica Internacional S.A. (TISA), Gonvarri Steel Industries, Faurecia, Burger King, Mercadona, Repsol y Coca-Cola Iberia.

lmpeña@llorenteycuenca.com

AUTORES



Inés Seisdedos es Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y Máster en Marketing y Comercio Internacional por ESIC. Inés cuenta con más de 6 años de experiencia en el asesoramiento en comunicación en proyectos de comunicación interna, gestión del cambio cultural y potenciación de la “marca empleadora” a compañías de numerosos sectores, entre ellos telecomunicaciones, alimentación y consumo, automoción y banca. Anteriormente ha trabajado en medios de comunicación como Onda Cero o Radio Universidad de Navarra.

iseisdedos@llorenteycuenca.com



Guillermo Arias es Gerente de Clientes Corporativos en LinkedIn desde 2013. Ingeniero en Informática por la Universidad de Alcalá, Guillermo es especialista en soluciones de Software as a Service y actualmente actúa como consultor de Employer Branding y soluciones de atracción de talento en España y Portugal. Anteriormente ha trabajado en multinacionales del sector de las tecnologías como Hewlett-Packard y Movistar.

garias@linkedin.com

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, China, 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 convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el Ranking anual elaborado por *The Holmes Report*. En 2013, ocupa el puesto 51 del Ranking, ascendiendo una posición respecto a 2012.

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 Reputación e 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 Castillero
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
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

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
jldigirolamo@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

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 01418-000
São Paulo (Brasil)
Tel.: +55 11 3587 1230

Santiago de Chile

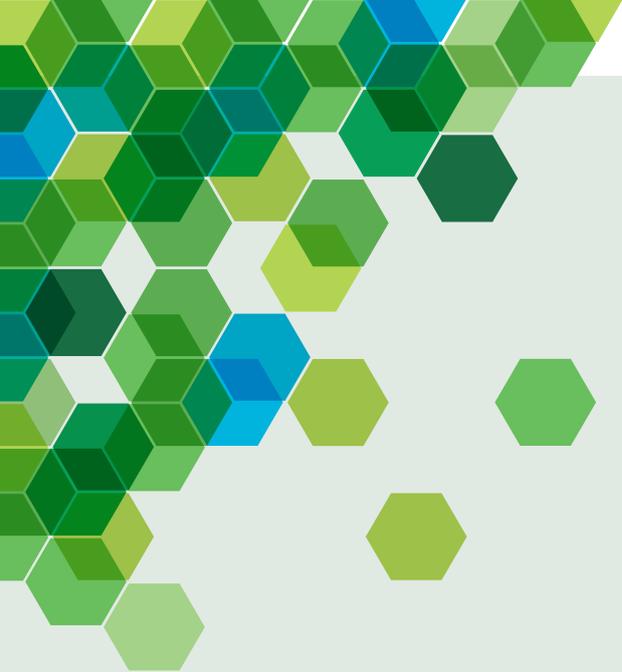
Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

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



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

d+i LLORENTE & CUENCA