



INFORME ESPECIAL

# Proyecto de Reforma Laboral en Chile: Necesaria, pero ¿oportuna?

Santiago de Chile, abril 2015

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
2. PLANTEAMIENTOS DE LA NUEVA LEY LABORAL
3. VISIONES
4. CONCLUSIONES

AUTOR  
LLORENTE & CUENCA

## I. INTRODUCCIÓN

Continuando la senda del programa de Gobierno, la presidenta Michelle Bachelet lanzó a finales de 2014 una de sus promesas de campaña, la Reforma Laboral. Sucesora de las no exentas de polémicas y discutidas, Reforma Tributaria y Educacional, esta reforma hoy está en su primer trámite constitucional en la Cámara de Diputados.

Si bien, la mayoría de los ciudadanos está de acuerdo con el fin último de las reformas, la manera en que se han planteado ha generado una serie de críticas, principalmente porque distaría mucho de lo que se espera de reformas de esta magnitud.

La Reforma Tributaria (primera reforma de Bachelet) generó múltiples roces entre el empresariado y el gobierno, lo que demostró que no basta con tener las mayorías en ambas Cámaras del parlamento, sino que hoy es imprescindible generar un ambiente de diálogo, sensibilización y debate ciudadano para que las iniciativas tengan un proceso de aceptación normal y una implementación gradual y consensuada con los diversos actores del país.

El trámite para esta Reforma Laboral tiene algunos matices que hacen pensar que será un proceso un poco menos traumático que el de su antecesora. En gran parte, porque a diferencia del Ministro de Hacienda, su par del Trabajo (Javiera Blanco), en cuanto se anunció el proyecto de ley comenzó un proceso de sensibilización con distintos actores del quehacer chileno (sindicatos, empresarios, asociaciones gremiales, entre otros), a través de reuniones, foros y seminarios.

Chile enfrenta sus primeros meses del año con un entorno y proyecciones de bajo crecimiento, con un desempleo en alza, una caída mundial de los *commodities* y donde nuestro principal cliente del cobre (China) ha presentado también un descenso en su crecimiento: es necesario, por lo tanto, plantearse si es el momento adecuado y oportuno para la aplicación de una Reforma Laboral con foco en la sindicalización de la empresa y que, eventualmente, no incentivaría la productividad y la competencia.

El “V Estudio sobre Relaciones Empresa-Gobierno en América Latina, España y Portugal”<sup>1</sup> reflejó que una de las instituciones con peor valoración por los entrevistados (políticos y empresarios) fue-

<sup>1</sup> V Estudio sobre las Relaciones Empresa-Gobierno en América Latina, España y Portugal en <http://www.dmasillorenteycuenca.com/2014/12/v-estudio-sobre-las-relaciones-empresa-gobierno-en-america-latina-espana-y-portugal/>

Cuadro 1.2 Nivel de Confianza en los Sindicatos

		DATOS EMPRESARIOS		
		Ninguna o poca confianza (1-2)	Alguna o bastante confianza (3-4)	Total confianza (5)
IBERIA	ESPAÑA	87,4%	12,5%	0,1%
	PORTUGAL	64,3%	34,3%	1,4%
LATAM	ARGENTINA	58,0%	40,7%	1,2%
	BRASIL	86,0%	13,0%	1,0%
	COLOMBIA	61,1%	38,9%	0,0%
	CHILE	53,8%	43,6%	2,7%
	ECUADOR	88,0%	12,0%	0,0%
	MÉXICO	85,0%	14,2%	0,0%
	PANAMÁ	80,0%	20,0%	0,0%
	PERÚ	84,2%	15,8%	0,0%
	REP. DOMINICANA	86,4%	12,8%	0,8%

ron los sindicatos. Según esto, llama la atención que la última de las grandes Reformas de la administración Bachelet, dote de tanto poder a un ente que tiene una evaluación tan baja (ver cuadro 1.2).

La tendencia pro sindical de la Reforma Laboral nos lleva a pensar que no beneficia al actual momento de desaceleración económica, muy por el contrario, podría tensionar las relaciones entre trabajadores y empresas, generando desequilibrios entre ambos actores.

Cuadro 1.1 Nivel de Confianza Empresarial en las Instituciones

			Ninguna o poca confianza (1-2)	Alguna o bastante confianza (3-4)	Total confianza (5)
PÚBLICAS	EL GOBIERNO	IBERIA	56,5	42,2	1,2
		LATAM	61,1	37,1	1,8
		TOTAL	60,1	38,2	1,7
	LOS POLÍTICOS/ PARTIDOS POLÍTICOS	IBERIA	84,2	15,8	0,0
		LATAM	82,4	17,2	0,4
		TOTAL	82,8	16,8	0,3
	LA JUSTICIA	IBERIA	42,8	56,7	0,5
		LATAM	59,4	38,9	1,7
		TOTAL	55,7	42,9	1,4
	EL EJÉRCITO/ FUERZAS ARMADAS	IBERIA	20,9	63,8	15,3
		LATAM	21,2	66,7	12,0
		TOTAL	21,2	66,1	12,8
PRIVADAS	LOS BANCOS/ ENTIDADES FINANCIERAS	IBERIA	54,4	43,9	1,7
		LATAM	12,3	76,3	11,4
		TOTAL	21,8	69	9,2
	LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	IBERIA	55,4	43,8	0,8
		LATAM	21,5	75,1	3,4
		TOTAL	29,1	68,1	2,8
	LOS SINDICATOS	IBERIA	85	14,7	0,2
		LATAM	78,9	20,1	0,7
		TOTAL	80,3	18,9	0,6
	LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	IBERIA	47,9	51,2	1,0
		LATAM	11,8	78,5	9,7
		TOTAL	19,9	72,4	7,7

ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIOS/ POLÍTICOS (1-5)		
Empresarios	Políticos	Total
2,36	3,00	2,41
2,34	2,64	2,40
2,34	2,67	2,40
1,71	2,78	1,80
1,80	2,36	1,90
1,76	2,40	1,88
2,64	2,85	2,66
2,37	2,75	2,45
2,43	2,76	2,49
3,34	3,73	3,37
3,22	3,10	3,20
3,25	3,16	3,23
2,42	2,62	2,44
3,53	2,63	3,35
3,28	2,63	3,16
2,42	2,35	2,41
3,19	2,39	3,03
3,02	2,39	2,90
1,66	2,29	1,71
1,87	2,30	1,96
1,82	2,30	1,91
2,56	2,93	2,59
3,56	2,94	3,43
3,33	2,94	3,26

“Los principales puntos que plantea están orientados a favorecer a los sindicatos”

## 2. PLANTEAMIENTOS DE LA NUEVA LEY LABORAL

La Presidenta Michelle Bachelet ha señalado que la Reforma Laboral "introduce modificaciones al Código del Trabajo en el ámbito de los derechos colectivos". Asimismo, afirmó que en las sociedades modernas "la democracia no se limita al ejercicio de las libertades civiles y políticas, sino al ejercicio pleno de los derechos económicos, sociales y culturales, entre los cuales se incluyen las libertades sindicales con fines redistributivos".

De esta manera la intención de la Reforma Laboral queda clara desde el inicio. Su objetivo declarado es **extender los derechos colectivos a los trabajadores**, permitiendo redistribuir en su favor, los resultados de las organizaciones productivas o de servicios.

En síntesis, los principales puntos que plantea **están orientados a favorecer a los sindicatos**, con medidas como:

- Extender el mecanismo de negociación colectiva para los trabajadores.
- Establecer un piso mínimo para la negociación colectiva.
- Prohibir el reemplazo de los empleados durante una huelga.
- Ampliar el derecho y acceso a información estratégica de la compañía a los sindi-

catos, para promover negociaciones más simétricas e informadas.

- Otorgar titularidad sindical y libertad de afiliación y desafiación a los trabajadores.
- Reconocer el derecho de los empleados para unirse, y con ello negociar colectivamente (grupos negociadores) en las empresas donde no existe sindicato.
- Extensión de los beneficios, es decir, que el empleador no podrá extender unilateralmente los beneficios de un contrato colectivo a los empleados no sindicalizados, salvo previo acuerdo con el sindicato.
- Ampliación de las horas sindicales en las grandes empresas.
- Fortalecer los derechos de la mujer, por ejemplo, mejorando la información sobre diferencias de sueldo entre géneros e incorporando obligatoriamente a las mujeres a las comisiones negociadoras.

## 3. VISIONES

### EMPRESARIADO

- **Confederación de la Producción y el Comercio (CPC):** Esta entidad, ha sido enfática en criticar el proyecto del gobierno. Ha afirmado que la Reforma

“La Reforma va más allá del legítimo interés por generar mayor simetría entre trabajadores y empleadores”

Laboral no apunta a crear más y mejores empleos y remuneraciones, ni tampoco a mejorar la productividad de las empresas.

La oposición a la iniciativa radica, según ha señalado su ex presidente Andrés Santa Cruz, durante su mandato en que “nuevamente vemos que se está legislando exclusivamente para los que creen que son su clientela”, y adelantó que plantearán al Congreso sus apreciaciones, ya que consideran que el proyecto no dará más ni mejores empleos, ni beneficiará a sectores vulnerables.

Los argumentos de la CPC se basan en que esta no es una buena reforma para los trabajadores, ya que sólo se preocupa de complacer a la dirigencia sindical. Desde el punto de vista de los empresarios, para tener una buena agenda laboral, el foco debe estar en tener más y mejores empleos, más oportunidades de trabajo, más capacitación y también ayudar a la competitividad de las empresas.

Para la asociación gremial, lo más importante es preocuparse de una agenda que vaya en beneficio de todos los trabajadores y no de una que sólo esté enfocada en darle más atribuciones y poder a la dirigencia sindical.

Al respecto, la propuesta de la CPC es potenciar la capacitación, ya que considera que es la única manera para que los trabajadores puedan acceder a mejores remuneraciones y en este proyecto no hay nada al respecto. Tampoco incluye el tema de las sanciones a los trabajadores que convoquen a huelgas ilegales, ya que así como deben multarse las iniciativas antisindicales por parte de los empleadores, también deben castigarse prácticas que promueven tomas y violencia.

Por último, la organización plantea que sin ninguna duda, la Reforma Laboral como está planteada, **contribuye de forma importante a generar más incertidumbre y no va en la línea de la reactivación económica.**

**Otras opiniones del empresariado:** Por su parte, la **Cámara Chilena** de la Construcción considera que la Reforma va más allá del legítimo interés por generar mayor simetría entre trabajadores y empleadores, promoviendo condiciones que podrían afectar la viabilidad de empresas medianas y pequeñas.

Por otro lado, la **Cámara Nacional de Comercio** ha manifestado que les hubiese gustado que esta reforma tuviera mayor

“En la iniciativa no hay ningún elemento que contribuya a elevar la productividad”

énfasis en la promoción de la adaptabilidad laboral, como eje central, y el desarrollo de más y mejor capital humano.

**La Sociedad Nacional** de Minería señaló que está preocupada por las modificaciones legales que pueden afectar al clima laboral que existe en el país, especialmente en una coyuntura caracterizada por una desaceleración económica.

- **Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA):** En la misma senda de la CPC, la Sociedad de Fomento Fabril, ve con preocupación los principales temas que plantea la Reforma. Su mayor inquietud es la titularidad sindical, ya que, en su opinión, podría atentar contra la libertad de filiación consagrada en la Constitución.

Esta entidad ha sido principalmente crítica con algunas de las "limitaciones" del proyecto de ley, en lo relacionado a la adaptabilidad laboral, básicamente porque la iniciativa contiene una serie de condiciones como establecer un piso de 35% de afiliación sindical al interior de la empresa y jornadas ordinarias de hasta 45 horas semanales y 12 diarias.

Por otro lado, plantea que el proyecto es "poco claro", dado que no se entiende

cuáles son las prácticas, contrarias a la sindicalización (antisindicales). La falta de definición expone a las empresas a pagar altas multas, sin estar al tanto de qué infracción estarían cometiendo.

La propuesta del ministerio del Trabajo para equiparar las condiciones en el proceso de negociación, es que los sindicatos cuenten con información oportuna sobre las condiciones de la empresa para sentarse a la mesa con los empleadores. Ello se traduce en que la empresa tendrá que entregar información sensible sobre su situación financiera, además de las remuneraciones de sus empleados según cargo. Para SOFOFA, ello viola el respeto a la privacidad y los derechos individuales del trabajador, ya que es una información que quedaría expuesta.

Por último critica que en la iniciativa no hay ningún elemento que contribuya a elevar la productividad, que en su visión es un aspecto muy relevante para incrementar el desarrollo económico. Además señalan que la negociación colectiva es un elemento clave para promover la no discriminación. Sin embargo, este proyecto discrimina justamente a los trabajadores no sindicalizados, de los sindicalizados.

“El objeto de la negociación colectiva no es la huelga”

### SINDICATOS

Hasta el momento, todo hace pensar que los sindicatos son quienes se verán más favorecidos por esta Reforma Laboral. No obstante, los representantes de los sindicatos de grandes empresas dicen que si bien la agenda laboral es un avance, ésta no responde a las expectativas planteadas históricamente desde el mundo sindical. Y han señalado que los cambios relativos a la negociación colectiva deberían haber incluido las remuneraciones y los derechos de los trabajadores.

En su mayoría, los representantes opinan que hacer modificaciones en el artículo 161, que faculta al empleador a poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la empresa, es medular en el caso de los trabajadores del comercio, al igual que otros puntos relacionados con los tipos de contratos y despidos, indemnizaciones y gratificaciones, inquietudes que ya han manifestado tanto a diputados como a senadores.

Los dirigentes sindicales son enfáticos en manifestar que el objeto de la negociación colectiva no es la huelga, sino mejorar las condiciones laborales y, que en este sentido, la nueva Reforma no generará más paralizaciones laborales de las que hay actualmente. Para los dirigentes es un instrumento al que se recurre sólo no hay acuerdo para mejorar las condiciones laborales, pero no es el objetivo en una negociación.

- **Central Única de Trabajadores (CUT):** Es sin duda el organismo más interesado en los cambios que plantea la Reforma Laboral, ya que está en juego su credibilidad y futuro, puesto que son temas por los que vienen luchando desde hace 25 años. La CUT es el reflejo de lo que son los sindicatos y hoy con la aplicación del proyecto buscan fortalecerse como institución.

En su visión, los cambios laborales que está impulsando hoy el gobierno tenderán a favorecer a los trabajadores, pero plantean que aún quedan temas sin resolver.

Tienen algunas discrepancias en tres asuntos específicos: el despido por necesidad de la empresa (artículo 161), el piso de negociación colectiva y la extensión de los beneficios a trabajadores no sindicalizados, entre algunos otros.

Sobre el piso de negociación colectiva, a juicio de la CUT, el empleador no puede responder por menos de lo que los trabajadores tienen ganado en el contrato colectivo anterior y que, adicionalmente debe incluir el IPC (Índice de Precios al Consumidor), porque es la recuperación de lo perdido, en esos puntos es donde tienen diferencias con el gobierno.

“Los trabajadores del sector público no fueron considerados en la Reforma Laboral”

Respecto a los beneficios, el sindicato negocia y los beneficios que logra, en su opinión, no pueden ser extendidos por la empresa a trabajadores que no participaron en la negociación. El gobierno está de acuerdo con ello, pero ha manifestado que aún no encuentra el mecanismo para resolverlo, ya que señalan que podría ser inconstitucional.

La presidenta de la entidad, Bárbara Figueroa militante del Partido Comunista de Chile (PC), ha señalado que valora el proyecto en general, pero que la tarea para mejorar el plan laboral chileno aún no termina, ya que queda por reestablecer la plenitud de los derechos laborales para muchos trabajadores y en especial modificar la negociación por rama de actividad, la negociación interempresa, y otorgar más derechos a los funcionarios de empresas estratégicas.

- **Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF):** Son una masa laboral importante, de más de 700.000 trabajadores (8,6% de la fuerza laboral chilena) y parecen ser los más perjudicados en esta discusión, ya que por normativa, los funcionarios del sector público no tienen derecho a sindicalización, negociación colectiva ni reconocimiento para una huelga legal. Pese a ello, sí integran grupos,

negocian y muchas veces tienen más y mayores beneficios que aquellos trabajadores del sector privado.

Los trabajadores del sector público no fueron considerados en la Reforma Laboral, ya que incluirlos implicaría realizar un cambio en la Constitución y adicionalmente durante 2014 participaron en una mesa de negociación con el gobierno, justamente para abordar estas materias.

Según el gremio, los mayores problemas que afectan a los empleados públicos, son las bajas remuneraciones en relación al sector privado, la renovación anual de los contratos de trabajo y la inexistencia de un manual de buenas prácticas laborales.

Adicionalmente, señalan que es fundamental, mejorar las normas que se aplican a los trabajadores que se jubilan, quienes reciben un tercio de su sueldo. Junto con ello, proteger a los empleados a honorarios, que no tienen derecho a salud, previsión y otros beneficios que sí otorga el contrato de trabajo.

**GOBIERNO**

Para el gobierno de Michelle Bachelet, la implementación de la Reforma Laboral tiene la misma preponderancia que la puesta en marcha de la Reforma Educacional y Tributaria. Y ha



**“Es innegable que esta nueva agenda laboral tiene tintes de una reforma sindical”**

implicado múltiples esfuerzos de los partidos políticos por lograr sacarla adelante, incluido acuerdos y protocolos.

Por ello, la ministra del Trabajo, Javiera Blanco, ha sido enfática al señalar que están presentando un proyecto bueno para el país, que no es una iniciativa de unos contra otros, ni para unos pocos, “este es un proyecto para Chile, para la clase media, que hoy quiere llegar a su trabajo tranquila, que la escuchen, a tener una contraprestación justa. Esta iniciativa va a dar respuesta a muchas de esas necesidades”, ha asegurado la Secretaria de Estado.

Según la Ministra, ésta no es una Reforma Sindical ya que, “cuando un sindicato negocia con un empleador lo hace en función de su representado”. En su postura, uno de los puntos fuertes de este proyecto es la titularidad sindical, que está enmarcada en la Constitución, otorgando a las corporaciones, sindicatos y fundaciones un reconocimiento especial.

Para el Ministerio del Trabajo, ésta es una iniciativa integral que está compuesta por tres ejes: la protección de los trabajadores, el fortalecimiento de las instituciones y las relaciones laborales. A su vez, el Gobierno ha declarado que esta Reforma no es aislada e implica la integración de diversos aspectos para lograr su implementación.

#### 4. CONCLUSIONES

Recogiendo las visiones de los diversos actores involucrados, es innegable que esta nueva Reforma Laboral tiene tintes de Reforma Sindical y así se planteó desde un comienzo y es más, el programa de gobierno prometía aumentar el poder de negociación de los sindicatos y superar las diferencias en las relaciones entre trabajadores y empresarios.

Si bien en Chile la tasa sindical no es baja (14%), –el promedio OCDE es 17% y Francia, por ejemplo tiene un 7%– el 40% de los trabajadores chilenos está en empresas con menos de 10 empleados, y no tienen sindicato, por lo cual esta reforma no los favorecería. El rol del sindicato es canalizar la voz de los trabajadores, pero en empresas pequeñas las relaciones son diferentes y los temas se discuten de otra forma.

Los detractores a este proyecto, han señalado en reiteradas oportunidades que se ha desaprovechado una oportunidad para incluir aspectos críticos del mercado laboral, los cuales tienen que ver con la participación, productividad y la oportunidad de empleo para mujeres y jóvenes, particularmente de estratos de bajos ingresos.

Otro aspecto a considerar es que en Chile, los trabajadores con contrato en el sector privado equivalen al 52% de la fuerza laboral, y si se incluyen a aque-

“Se vislumbra un escenario poco auspicioso para este 2015”

llos que están en la pequeña y mediana empresa, esta reforma no cubre más de un 30% de la fuerza de trabajo.

Hoy el entorno mundial se ve pesimista, el FMI ha recortado su expectativa de crecimiento mundial para 2015 a un 3,5%, con un 1,3% para América Latina, por su parte China presenta su menor PIB en 20 años (7,4%).

El precio mundial de los *commodities* ha disminuido considerablemente, dentro de ellos el cobre llegó en marzo a US\$ 2,66 la libra, precio distante a los cerca de US\$ 3 que se imaginaba en los peores escenarios. Para hacerlo más gráfico aún, por cada centavo de dólar promedio anual que cae el precio del cobre, Chile deja de percibir US\$ 128 millones por concepto de exportaciones.

De hecho, el presupuesto de la nación para 2015 y el financiamiento de la Reforma a la Educación, sostenido por la Reforma Tributaria, fue realizado con una estimación del precio del cobre de US\$ 3,12 la libra, con esta caída el país podría dejar de percibir alrededor de US\$ 3.800 millones.

Considerando que el precio del cobre, llamado “el sueldo de Chile”, ha caído a niveles históricos y que su principal comprador, China, ha desacelerado su economía, se vislumbra un escenario poco auspicioso para este 2015.

Los protagonistas de esta nueva Reforma son conscientes de que pueden y deben realizarse mejoras en el ámbito de las relaciones laborales, sin embargo, aún quedan tres años de Gobierno para implementarlas de forma progresiva.

Hoy no es el escenario propicio para que las empresas aumenten sus posibilidades de huelga, la discusión en el parlamento está comenzando, y la ciudadanía espera que esta vez se logre consenso y que la ley se geste en los plazos adecuados a un escenario de desaceleración como el que estamos viviendo.

Figura 4.1 Evolución precio del cobre



Gráfico La Tercera

## Autor



**Rodrigo Ramírez** es Director de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Chile. Ingeniero Comercial por la Universidad Central de Chile. MBA Executive de la Universidad Adolfo Ibáñez. Diplomado en Evaluación de Proyectos de la Universidad de Chile. Su experiencia laboral la ha desarrollado en la banca local, en consultoría de comunicación financiera y asuntos públicos por más de 10 años, así como en mercados energéticos. Como consultor ha asesorado a empresas en el área de asuntos públicos y regulatorios para compañías del sector alimentario, farmacéutico y financiero.

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

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

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

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

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

## DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois  
Director de RR.HH.  
para América Latina  
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno  
Gerente de RR.HH.  
para España y Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Director  
cruiz@llorenteycuenca.com

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

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### México

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo  
(República Dominicana)  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

### Lima

Cayetana Aljovín  
Gerente General  
caljovin@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Catherine buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DEL SUR

### 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

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000  
(Brasil)  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Juan Carlos Gozzer  
Director General  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y Gerente General  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel. +56 2 24315441



**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](http://www.desarrollando-ideas.com)

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