

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

¿SALIR A BOLSA? GUÍA PARA COMPAÑÍAS ATREVIDAS

Madrid, 11 de febrero de 2020



INTRODUCCIÓN

Sequía. Esta es la palabra que mejor define 2019 en términos de salidas a bolsa. En el ejercicio que acabamos de cerrar **ninguna empresa consiguió debutar en el mercado de capitales español.**

Al menos si se habla del Mercado Continuo, ya que las únicas excepciones a la generalizada atonía fueron los saltos realizados por la mediática Holaluz al Mercado Alternativo Bursátil (MAB) y por Greenergy Renovables desde éste al Continuo.

Este escenario deja un magro balance de 44 millones de euros obtenidos por la comercializadora eléctrica como importe total colocado entre inversores, según datos de Bloomberg (que no incluyen ampliaciones de capital ni *listings*). **Para empeorar este balance y encontrar una situación similar debemos echar la vista atrás hasta 2013**, cuando la cantidad

total fue cero y las dos únicas operaciones que se dieron no conllevaron la entrada de nuevo dinero en las compañías debutantes.

Parece evidente, por tanto, que la incertidumbre política y económica existente ha contagiado a los mercados de capitales, hasta provocar que las salidas a bolsa se conviertan en una *rara avis*, que nos retrotrae a un escenario que no se vivía desde los momentos de mayor volatilidad de la crisis económica.

Ahora bien, la situación en el resto de Europa no fue mucho mejor. El importe suscrito por el mercado cayó más de un 25 % en Europa el año pasado, desde los más de 28 000 millones de euros de 2018 hasta no conseguir superar los 21 600, doce meses después, de nuevo según datos de Bloomberg. Si nos fijamos en indicadores globales, el estudio Global IPO Trends 4Q 2019, elaborado por EY, revela que en 2019 se registraron un total de 1 115 OPVS por 198 000 millones de dólares, lo que supone una caída interanual del 19 % y del 4 %, destacando las OPVS de Saudi Aramco, Uber, Alibaba Group Holding y Postal Savings Bank of China, con importes muy elevados que han camuflado ese descenso.

La pregunta ahora es si el miedo a debutar en el parque es pasajero o nos acompañará también durante 2020. Por el momento, **solo está confirmado el estreno de Línea Directa**, pero lo hará a través de un *listing* y, por tanto, sin la necesidad de vender la empresa entre inversores. Habrá que ver si los candidatos de los que el mercado viene hablando (Ibercaja, Wizink, Mediapro, Europastry, Soltec, Vips...) se animan y deciden dar el paso.

Desde luego, si finalmente lo hacen, y desean salir de forma exitosa, deberían considerar algunas lecciones aprendidas en los últimos meses, que a continuación se exponen.

1. PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MERCADO DE CAPITALES

El mercado alternativo como previo aviso

El 30 de marzo de 2012, la entonces desconocida Ibercom debutaba en el MAB con una capitalización de 763,7 millones de euros. Tras la fusión con Más Móvil Telecom 3.0 en 2014, después de siete años y algunos meses desde ese debut bursátil, la empresa resultante, previo paso por el Continuo y ahora con el nombre de Masmóvil, se integró en el Ibex 35 con un valor de mercado superior a 2 500 millones de euros. Una evolución, culminada el pasado octubre, que algunas compañías ya consideran modelo a replicar, en detrimento de alternativas menos controlables como podría ser el resultado de afrontar una Oferta Pública de Venta (OPV) o de Suscripción (OPS) de acciones directamente en el Mercado Continuo.

“Parece evidente que la incertidumbre política y económica existente ha contagiado a los mercados de capitales, hasta provocar que las salidas a bolsa se conviertan en una rara avis.”

Las operaciones vividas en España en 2019 son claro ejemplo de la espita abierta por Más Móvil. Es el caso de Grenergy Renovables, firma centrada en

la construcción y gestión de plantas fotovoltaicas, que el pasado diciembre pasó al Mercado Continuo tras cuatro años en el alternativo. En ese intervalo ha conseguido multiplicar por 13 su valor, pasando de una capitalización de 31 millones a otra de casi 400 millones de euros. Holaluz, recientemente incorporada al MAB, pretende seguir el mismo modelo, pero incluso acelerando el proceso; la comercializadora de energía verde se plantea dar el salto este mismo año.

Parece que optar por una incorporación progresiva a los mercados de capitales es una tendencia en auge, algo que además estaba en el origen del propio MAB, aunque, hasta ahora, sólo Más Móvil y Grenergy han dado ese paso. Por el momento, solo está funcionando para empresas de un perfil determinado. Este es el caso de las tres compañías mencionadas. Todas ellas son organizaciones jóvenes con un modelo de negocio no maduro y relativamente disruptivo para sus sectores, y con proyectos de expansión ambiciosos. Ante esta situación, sus equipos directivos buscan **financiar su crecimiento, pero sin perder el control, a la espera de que una oportunidad posterior les permita maximizar su valoración**. En ese momento esperan que sus estructuras ya estén preparadas para asumir las mayores obligaciones de transparencia y buen Gobierno Corporativo que exige el hecho de cotizar en el Mercado Continuo.

2020 puede ser un año en el que algunas empresas del MAB decidan dar el salto al Continuo, aunque es importante que aprovechen adecuadamente su paso por esa plataforma de aprendizaje y planifiquen con detalle el paso a un mercado más exigente, también en cuanto a la información (de presentaciones de resultados semestrales a trimestrales, por ejemplo).

Dual track como herramienta para maximizar valoraciones

Los bajos tipos de interés existentes han puesto el precio del dinero en mínimos históricos. Esta circunstancia ha hecho que la financiación en los mercados de deuda resulte ahora más asequible que nunca, y ha **inundado de liquidez** a unas firmas de capital riesgo que buscan con voracidad **oportunidades de inversión**. Algo que, unido a la elevada volatilidad de los mercados financieros internacionales y a los contratos *lock-up* acordados

(en el caso de una OPV) entre accionistas vendedores y bancos coordinadores globales, ha favorecido el auge de los *dual track* (iniciar de forma paralela y simultánea, un proceso de salida a bolsa y de venta privada), lo que maximiza el precio de venta que obtienen los accionistas de una compañía.

Sin embargo, es cierto que **los procesos más recientes están finalizando casi siempre en una venta privada**. En un momento de exceso de liquidez como el actual, y con un ciclo económico maduro y cercano al cambio, los fondos se encuentran **cada vez más presionados para ampliar sus carteras**. Por ello, terminan asumiendo valoraciones más altas que las que se pueden conseguir mediante colocaciones de bloques en un mercado de capitales cada vez más volátil.

Esta herramienta está siendo **muy utilizada por compañías en las que existe un accionista de control muy claro**. De esta manera, en una negociación bilateral puede utilizar a su favor su capacidad para transmitir paquetes significativos o alcanzar acuerdos con efecto inmediato en la gestión de la compañía. Un ejemplo reciente, y muy significativo, fue la cancelación de la OPV de Cepsa tras la adquisición del 37 % de la compañía por parte de Carlyle a Mubadala Investment Company,

el fondo soberano de Abu Dabi que controlaba el 100 % de la empresa.

El *listing*, una tendencia emergente como alternativa a las OPV/OPS

El *listing* es una de las formas que tienen las empresas para salir a bolsa, como las OPV y OPS. La diferencia principal es que **en el *listing* la empresa sale a bolsa sin que ninguna acción cambie de dueño** hasta que la empresa ya está cotizando en ella.

En el *listing*, todos aquellos inversores (sean del tipo que sean) que quieran adquirir acciones de esa empresa tienen que esperar a que empiece a cotizar para poder comprarlas en el mercado de la misma forma que comprarían acciones de cualquier otra cotizada. A diferencia de las OPV/OPS, además, **no existen acuerdos de *lock-up* y los propietarios de acciones de la cotizada mediante *listing* pueden vender sus acciones inmediatamente** después de empezar a cotizar en el mercado, con lo que el proceso hasta la salida a bolsa puede ser menos largo (burocrático) y costoso. Aunque lógicamente no en todos los casos, el *listing* puede ser también una buena alternativa para salir a bolsa.



Todo **dependerá del objetivo** que tenga cada empresa a la hora de cotizar en el mercado de capitales (obtención de recursos financieros, mayor dispersión de la base accionarial, búsqueda de una mejor imagen de empresa, proporcionar liquidez a accionistas anteriores...). Si la empresa, por ejemplo, acaba de terminar una ronda de recaudación de fondos, no necesita capital adicional y ya está generando flujo de caja, entonces **una lista directa puede ser la opción más adecuada**.

Si bien en España tampoco ha habido demasiados casos de *listing* directos en los últimos años (Amrest, Berkeley Energía, Grenergy en el paso del MAB al Continuo), sí que existe una tendencia en otros mercados más maduros a que determinadas empresas, con **frecuencia las denominadas “Unicornios”** (en origen, compañías tecnológicas B2C que alcanzan un valor de mil millones de dólares en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital), **escojan esta alternativa para empezar a cotizar en el mercado secundario**, ya que, como objetivo prioritario, no buscan obtener nuevos recursos financieros. Tal sería el caso de Spotify o Slack.

Por su parte, aunque no sólo escogen la opción del *listing*, Uber y Lyft, por ejemplo, optaron por Ofertas Públicas de Venta, captando respectivamente 8 100 y 2 300 millones de dólares.

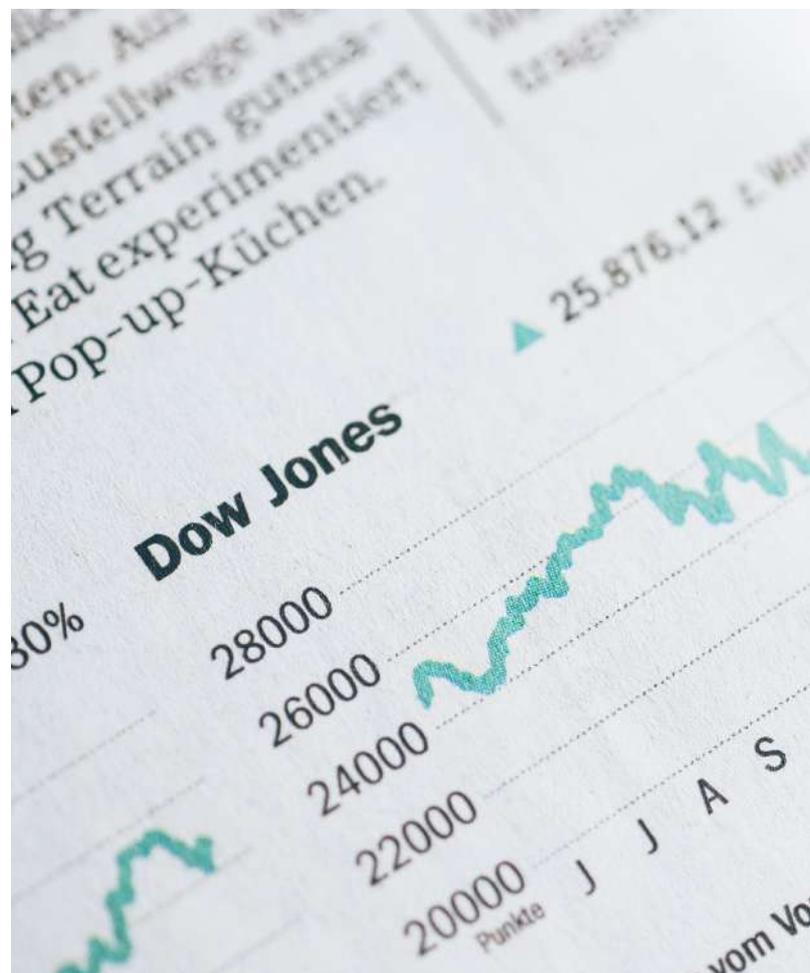
Ventanas de oportunidad cada vez más estrechas

Las ventanas “naturales” de oportunidad son aquellos **periodos de tiempo idóneos para llevar a cabo una salida a bolsa**. Estas franjas tradicionalmente estaban entre Semana Santa, los meses de verano y Navidad. Es decir, justo aquellas semanas que no coincidían con periodos donde el nivel de negociación tendía a reducirse sensiblemente y que, por tanto, dificultaban la venta. En esa composición, **lo habitual era contar con tres oportunidades anuales:** febrero-marzo, mayo-junio y septiembre-noviembre.

Con posterioridad, esta recomendación teórica **se ha ido ajustando en función de otros condicionantes externos** (crisis políticas, cambios regulatorios, decisiones

clave de instituciones o evolución de datos macroeconómicos). Los bancos de inversión han considerado que esos factores podrían impactar en los mercados y, consecuentemente, complicar la búsqueda de inversores. Como resultado de esa recomendación, los plazos concretos considerados idóneos para llevar a cabo cada OPV u OPS **todavía se han reducido más**.

Por si lo anterior fuera poco, asistimos ahora a una nueva vuelta de tuerca. El entorno VUCA en el que se mueven las organizaciones y la sociedad en general, y en concreto, en el caso de las salidas a bolsa, la inestabilidad del actual entorno económico y la incertidumbre política existente, están acortando todavía más los plazos. **En 2018 desapareció la ventana previa al verano** y solo se registraron operaciones en la franja de inicio de año (Metrovacesa en febrero) y en la anterior a navidades (Solarpack en diciembre). Según los principales analistas, las ventanas **volvieron a comprimirse en 2019** a causa de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, las dudas sobre la economía de la Eurozona y el desafío pendiente del Brexit.





“En 2019 solo se colocaron 44 millones de euros entre inversores, la cifra más baja desde 2013, cuando las dos operaciones que tuvieron lugar no conllevaron la entrada de nuevo dinero en los debutantes.”

Esto ha provocado que las únicas oportunidades se sucedieran **antes del cierre del año**, con el debut de Holaluz (finales de noviembre) y el salto al continuo de Grenergy Renovables (principios de diciembre).

Debido, entre otros motivos, a ese estrechamiento de la ventana de oportunidad en este contexto VUCA, en 2019 a nivel global, y según datos de Dealogic, **se han cancelado un total de 217 salidas a bolsa, 34 más que en 2018** (en Europa se han cancelado 21). Estas cifras suponen **regresar a niveles de 2012, cuando la economía global empezaba a despertar de la crisis financiera** mientras en la eurozona, la crisis del mercado de deuda continuaba causando estragos.

Este nuevo contexto hace que **los debutantes tengan que ser muy estrictos en el cumplimiento del calendario legal si quieren entrar en la ventana de oportunidad que se han fijado como objetivo**. Además, es muy importante que tengan la flexibilidad necesaria para poder **adaptarse a potenciales hitos sobrevenidos** que les obliguen a cambiar sus planes. Deben **gestionar de forma adecuada las expectativas del mercado ante cada potencial acontecimiento**.

Atención mediática desmedida y cada vez más condicionante

La escasez de procesos de salida a bolsa ha **disparado el interés mediático** en torno a aquellos pocos atrevidos que anuncian su intención de empezar a cotizar. De esta manera, compañías con una potencial capitalización inferior a los 50 millones de euros, como el reciente caso de Holaruz, consiguen una gran **atención, incluso desproporcionada**. Algo que **en determinados casos puede llegar a ser positivo**, presionando al alza su valoración, pero que también puede generar cierta tensión al **exigir mayor transparencia**, situación para la que no todas las compañías están preparadas.

De hecho, esta exigencia ya no solo está destinada a las compañías que cuentan con una decisión en firme, sino que **también afecta a todas aquellas que puedan tener intención de dar el salto**, aunque finalmente cambien de idea o retrasen la decisión. La rumorología se ha disparado con quinielas de candidatos a los que se les da por supuesta una horquilla de valoración o cambios concretos en su equipo directivo. Todo ello **antes de realizar ningún tipo de anuncio oficial**. Esta voracidad informativa puede provocar en muchos casos una **fijación incorrecta de las expectativas del mercado**, con el consecuente impacto posterior en la compañía que hasta podría llegar a condicionar el éxito de la operación.

Teniendo en cuenta todas estas tendencias, es clave que la comunicación, con mayúsculas, sea considerada como un elemento importante a activar a la hora de definir la estrategia de salida a bolsa, independientemente de la modalidad de la misma (OPV, OPS o *listing*).

2. CLAVES PARA GESTIONAR BIEN LA COMUNICACIÓN Y FAVORECER UNA SALIDA A BOLSA EXITOSA EN EL CONTEXTO ACTUAL

Anticipar y crear un entorno favorable

En muchas ocasiones las empresas comienzan a pensar en la comunicación **justo cuando van a realizar el anuncio público** de sus intenciones o, lo que es peor, **cuando se recibe la llamada de un periodista** que se ha enterado de los planes de la compañía. Esto provoca que, cuando salta la primera noticia, el mercado no esté familiarizado con la compañía o que, incluso en el supuesto de que ya tuviese cierto perfil público, su historia anterior no encaje con la de la nueva etapa. Por este motivo, **es necesario aprovechar las semanas previas a la ventana de oportunidad para crear un entorno favorable** que facilite el proceso posterior. Algo especialmente importante si tenemos en cuenta que los huecos para gestionar una operación de este tipo son cada vez más estrechos y excepcionales.

Crear una narrativa corporativa propia, definir el perfil público de los ejecutivos clave, construir una relación sólida con los medios de comunicación y empezar a generar una cobertura mediática equilibrada y precisa son herramientas a activar cuanto antes. **Solo una firme base reputacional previa, capaz de propiciar el apoyo del mercado, podrá favorecer el éxito** ante potenciales momentos de incertidumbre o volatilidad.

“Es clave que la comunicación, con mayúsculas, sea considerada como un elemento importante a activar a la hora de definir la estrategia de salida a bolsa.”



Convertir el *equity story* en la principal herramienta de *marketing*

Sustentado en una sólida información financiera, el *equity story* debe articular una historia de compañía que justifique el valor diferencial de su modelo de negocio y transmita confianza sobre sus perspectivas de futuro. Ese contenido, además, debe de ir acompañado de un **continente atractivo y vendedor**. El uso de técnicas audiovisuales, un diseño gráfico atractivo o el desarrollo de formatos disruptivos son elementos cada vez más importantes para atraer la atención.

Es importante señalar que el *equity story* debe de ser un **activo que explotar con inversores, pero también con reguladores, medios de comunicación, instituciones o cualquier otro grupo de interés** clave en un proceso de salida a bolsa. Aunque emplee un lenguaje claro y adaptado a cada uno de ellos, el discurso utilizado también debe ser **consistente, bien argumentado y creíble**. Esta es la única manera de conseguir la

confianza del mercado en procesos que, en el caso de iniciarse con un paso previo por el MAB, puede alargarse durante varios meses o, incluso, años.

Fomentar que los medios de comunicación sean aliados

Las OPV u OPS son procesos tasados legalmente en los que está reglada la información que debe trasladarse al mercado en cada momento. Sin embargo, este condicionante no implica que deba renunciarse a mantener una relación fluida con los medios de comunicación.

El histórico de la empresa, el contexto del sector o los detalles técnicos y legales del proceso son algunos temas clave cuyo conocimiento aporta valor a quienes siguen la actualidad de la firma. Además, la cercanía con el equipo directivo y la igualdad de trato son factores que ayudan a asentar relaciones y facilitan la gestión de crisis futuras (que ocurrirán inexorablemente) dentro de un contexto de alta intensidad informativa.

“El *equity story* debe de ser un activo que explotar con inversores, pero también con reguladores, medios de comunicación, instituciones o cualquier otro grupo de interés clave en un proceso de salida a bolsa.”

Preparar la gestión de filtraciones (y otros riesgos)

La preparación de una salida a bolsa es un proceso intenso y exigente para una compañía privada poco acostumbrada a verse sometida al escrutinio público. Un proceso en el que, además, se comparte información sensible con numerosos *stakeholders*. En determinados momentos, pueden producirse filtraciones de hitos y próximos pasos todavía no divulgados (decisión de cotizar, folleto, horquilla de valoración, cancelación o retraso) y que será imprescindible gestionar.

Ante este tipo de situaciones, la mejor solución siempre es la preparación previa. Solo cuando existe una buena relación con medios de comunicación y/o líderes de opinión, ya asentada, y se cuenta con un plan de acción definido para gestionar cada uno de estos potenciales riesgos, se podrá reducir el impacto de los mismos.

Preparar el terreno para un futuro como cotizada: controlar la narrativa, integrando o maximizando la coordinación de las funciones de IR y Comunicación

Lejos de ser el final de un proceso, comenzar a cotizar tan solo es el banderazo de salida hacia una etapa mucho más compleja. Desde ese momento, los inversores y analistas, y también el resto de grupos de interés de la compañía, exigirán el cumplimiento del plan de negocio (con criterios firmes de ESG) y de las previsiones y compromisos fijados. Se abre una nueva etapa en la que será clave establecer una interlocución muy fluida con el mercado, que permita trasladar los mensajes clave de la compañía y recoger las ideas de los inversores, identificando y anticipándose a posibles cambios en sus demandas y exigencias.

Para responder adecuadamente a todas esas necesidades, será clave construir un área de relación con inversores, indispensable en la definición estratégica de la organización y necesariamente coordinada con el área de comunicación. Garantizar una historia coherente a todos los grupos de interés es fundamental, lo que requiere que la empresa “controle la narrativa” y exige, a su vez, que los distintos

equipos internos estén integrados y bien coordinados. Cuando, en empresas cotizadas, los equipos de comunicación y de relaciones con inversores trabajan en silos (lo que ocurre a menudo), presentan la narrativa de la empresa desde diferentes perspectivas; en última instancia, confunden a sus públicos y diluyen la historia.

El control de la narrativa de una empresa comienza con el desarrollo de una historia única e integrada y la adopción de procesos internos que aseguran que tanto los equipos de comunicación como los de relaciones con los inversores comuniquen esa historia de manera consistente. Por tanto, lejos de ser una función administrativa, el área de relación con inversores debe convertirse en parte indispensable de la cadena de generación de valor y servir de enlace entre el equipo gestor y los verdaderos propietarios de la empresa, sus accionistas.



AUTORES



Jorge López Zafra. Director Senior del área Corporativo Financiero. Jorge tiene más de 20 años de experiencia en comunicación corporativa. Es experto en Planificación Estratégica, transacciones (M&A) y mercado de capitales y dirige el área de Comunicación Corporativa y Financiera de LLYC. Asesora sobre estrategias de comunicación en una amplia variedad de fusiones y adquisiciones, OPV/OPS, reestructuraciones, activismo de accionistas, litigios y situaciones de crisis nacionales e internacionales. Antes de unirse a LLYC, trabajó para Iberdrola durante ocho años, donde participó activamente en el desarrollo de estrategias / coordinación de proyectos de comunicación corporativa (IPO, M&A, Integraciones, JGA, otros asuntos corporativos). Además, ocupó diferentes posiciones en la compañía, como Responsable de Comunicación Estratégica; de Comunicación Digital; y de Inteligencia de Marca y Reputación. Anteriormente, desempeñó un papel de liderazgo, también en Llorente & Cuenca, en el asesoramiento de transacciones de M&A (como las ofertas de adquisición de Gas Natural en Endesa o Enel y Acciona en Endesa), salidas a bolsa y otras cuentas corporativas.



Luis Guericagoitia. Director del área Corporativo Financiero. Antes de incorporarse a LLYC, Luis trabajó como gerente de Comunicación Externa de ING en España y Portugal. También ha trabajado en el Departamento de Comunicación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y en el periódico Cinco Días como periodista. Ha asesorado a clientes relevantes como Barclays, JB Capital Markets o Oliver Wyman. Además, tiene una amplia experiencia como asesor en transacciones de fusiones y adquisiciones destacadas, como la fusión entre Gamesa y Siemens Wind Power o la oferta pública de adquisición de Orange y Jazztel. Es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto y Master en Periodismo por El País.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujio@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
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

David G. Natal
Socio y Director Senior
Consumer Engagement
dgonzaleznl@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@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
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Lynch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN SUR

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

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com