

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

CUANDO LA COMUNICACIÓN DEL ERE ES CLAVE PARA LA SUPERVIVENCIA DEL NEGOCIO

Madrid, 19 de Enero de 2021

INTRODUCCIÓN

A nadie se le escapa la transformación sin precedentes en el panorama laboral provocada por la pandemia de la COVID-19 a nivel global. La normalización del teletrabajo o los cambios en las relaciones laborales y los horarios son ramificaciones de una modificación subyacente del mercado de trabajo mucho más profunda que responde a un gran cambio social que está teniendo lugar en todo el planeta. Los comportamientos y prioridades de individuos, comunidades y sociedad en general se han modificado de manera drástica y los servicios deben seguir las líneas de esta nueva normalidad post Covid.

Las compañías se ven abocadas a realizar reconversiones completas de sus modelos de negocio, impulsar planes de digitalización a marchas forzadas, rediseñar procesos o cambiar sus relaciones con el cliente para adaptarse a esta nueva coyuntura y garantizar la supervivencia de su actividad. De hecho, 7 de cada 10 empresas asegura haber implementado algún tipo de **transformación digital en respuesta a la pandemia**¹. Por supuesto, el punto de partida no es el mismo para todas las organizaciones y, en muchas ocasiones, estas estrategias de viabilidad de negocio implican una toma de decisiones en materia financiera y la aplicación de ciertas **medidas laborales**.

Salvo lamentables y muy escasas excepciones, ninguna compañía aborda un proceso de despido colectivo o de reestructuración laboral si no tiene más remedio que hacerlo. Es una decisión difícil y dura, con múltiples consecuencias e innumerables riesgos que nadie quiere tomar y que, sin embargo, en muchas ocasiones es percibida como una malvada deshumanización de las empresas, en su búsqueda del mayor beneficio posible al menor coste. Nada más lejos de la realidad. **Cuando una compañía decide abordar un proceso laboral, es porque, en mayor o menor medida, se está jugando su propia supervivencia.** En la mayoría de las ocasiones, un ERE/ERTE puede ser la clave para asegurar la continuidad del negocio.

El notable aumento de las reestructuraciones laborales en toda España -habiendo pasado de 54 400 trabajadores afectados por ERE/ERTE en 2019 a más de 900 000 en 2020² - por parte de las empresas de cara a fortalecer su situación financiera en el contexto post Covid no quita que siga siendo esencial trasladar a los grupos de interés las prioridades estratégicas de la compañía. La optimización de sus estructuras ha de ser entendida como una pieza dentro de un engranaje mucho más amplio, un plan de continuidad del negocio con varios pilares para garantizar la viabilidad de la empresa en un escenario de alta incertidumbre.

“7 de cada 10 empresas asegura haber implementado algún tipo de transformación digital en respuesta a la pandemia”

¹[Informe de Salesforce](#)

²[EPData. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social](#)

ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN

Cuando la supervivencia de la compañía está en juego, es necesario adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el futuro de la misma, si bien la afectación de los puestos de trabajo no debería ser la primera de ellas. Son muchos los aspectos a considerar antes de afectar al empleo: medidas como el recorte de gastos, la congelación o supresión de bonus e incentivos, el ajuste de costes, la paralización de las inversiones previstas, o la focalización en aquellos aspectos que son el *core* de la actividad del negocio son algunas acciones que muchas compañías ponen en marcha antes de afrontar la difícil decisión de alcance laboral.

Desde luego, el **análisis y la preparación legal ante este tipo de decisiones** es imprescindible. No solo desde el punto de vista del cumplimiento de la normativa y los procedimientos legales, (es necesario notificar a los representantes de los trabajadores la intención de abordar un procedimiento de despido colectivo, por ejemplo) sino también bajo el análisis del cumplimiento de la justificación legal (causa económica, organizativa o productiva) y de que no concurren factores que puedan condicionar legalmente el proceso. En este sentido, es necesario preparar una **memoria técnica justificativa** que explique documentalmente dichas causas y que, en ocasiones y por su propia necesidad, contiene información económica, estratégica, o sensible que se va a poner a disposición de los representantes de los trabajadores y los sindicatos en el momento de iniciar el denominado periodo de consultas.

Sin embargo, una vez se ha determinado que la medida es inevitable y es necesario poner en marcha dicho proceso de despido colectivo temporal o permanente, es igualmente necesario tomar en consideración múltiples factores adicionales para que el proceso se desarrolle en las mejores condiciones posibles.

Por ejemplo, **conviene elegir el momento adecuado** para anunciar e iniciar el proceso, más allá de los condicionantes derivados de la urgencia o de las necesidades económicas. A veces es posible disponer de cierto margen temporal para iniciar el procedimiento,

analizando la proximidad de elecciones sindicales en la empresa, por ejemplo, o eludiendo hacer el anuncio en fechas especialmente sensibles como la Navidad (evitando una mayor afectación personal y, desde luego, un impacto reputacional negativo sobre la compañía). La planificación de los escenarios - reputacionales y de negociación - puede verse condicionada en función del momento del anuncio.



Otro elemento a tener en cuenta es el **análisis del contexto**: desde el estudio del estado del sector de actividad y nuestra competencia, hasta el análisis de las tendencias sociales y la sensibilidad del momento, pasando por la revisión de la relación con los sindicatos y los representantes de los trabajadores, el histórico de la conflictividad laboral relacionada, o el análisis del tratamiento que se haya venido haciendo por parte de los medios de comunicación.

Otro gran olvidado en estos procedimientos en muchas ocasiones es el **escenario digital**. Independientemente de la mayor o menor (o incluso aunque sea inexistente) presencia en redes sociales desde el punto de vista corporativo, la realidad es que la conversación digital durante estos procedimientos de afectación laboral se incrementa de manera exponencial, donde las redes sociales juegan un papel movilizador, aglutinador, potenciador, e incluso de catarsis para los afectados, que eleva enormemente la visibilidad y el impacto reputacional para la compañía.

Adicionalmente una vez que el proceso se abre a terceros a través de las redes sociales entran en juego otros actores inicialmente externos al procedimiento, como puedan ser movimientos solidarios de otros trabajadores, los propios medios de comunicación, o simplemente todo aquel que quiera expresar públicamente su opinión o posicionamiento al respecto.

“El elemento más importante a tener en consideración es el análisis del impacto que va a suponer en cada uno de los distintos grupos de interés”

Ser capaces, no solo de disponer de un sistema de escucha inteligente, sino también de distinguir e identificar quiénes tienen la relevancia, la autoridad, y el alcance como para suponer potenciales riesgos de comunicación, es la clave para la gestión de la conversación digital.

Pero sin duda el elemento más importante a tener en consideración antes de tomar la decisión de abordar un procedimiento laboral es el análisis del impacto que va a suponer en cada uno de los **distintos grupos de interés** de la compañía. Desde luego el primero de ellos son los propios empleados, tanto los afectados, lógicamente, como los que van a permanecer en la compañía y van a tener que hacerse cargo de toda la actividad.

Pero también hay que pensar de qué manera va a afectar el proceso a los clientes, a los proveedores, o a cualquier intermediario de la actividad profesional. Igualmente, hay que considerar el impacto en todos aquellos vinculados a la estructura corporativa: accionistas, miembros del consejo de administración, sucursales y otros centros de trabajo distintos, *y/o headquarters*, y resto de centros en otros países en caso de multinacionales, por poner algunos ejemplos.

También las administraciones públicas, locales, provinciales, regionales e incluso estatales, en función del alcance del proceso, así como distintos partidos políticos que de una u otra manera, pueden tener interés en posicionarse durante el procedimiento simplemente como posible oportunidad para uso electoralista.

Estos son algunos de los grupos de interés más evidentes y fáciles de identificar pero en ocasiones hay que tener en cuenta otros, como por ejemplo aquellas empresas situadas geográficamente junto a la nuestra y que pudieran verse afectadas por proximidad en una situación de huelga o de conflicto, los bancos y proveedores de servicios financieros que puedan ver en el procedimiento riesgos financieros adicionales, o los distintos grupos sociales o activistas que puedan querer intervenir de alguna manera en el proceso.



Finalmente, y antes de realizar la toma de decisión, es recomendable analizar qué tipo de **estrategia de comunicación** se va a abordar, pues la variable reputacional puede tener igualmente un efecto determinante en el propio proceso. Es decir, aunque en origen y en teoría, la comunicación debe servir a facilitar la negociación y como apoyo a la estrategia legal, hay ocasiones, cuando el impacto laboral es muy elevado, la marca es muy conocida, y/o hay un contexto social especialmente propicio, en que el impacto reputacional, social y mediático condicione el proceso negociador e incluso pueda llegar a poner en riesgo todo el procedimiento.

Una vez anticipados y analizados estos factores y escenarios, es cuando las empresas pueden tomar la decisión minimizando los riesgos y con unas mínimas garantías de éxito, pero **tomar la decisión es sólo el primer paso.**

¿Cuántas variables entran en juego a la hora de gestionar con éxito este tipo de procesos en una coyuntura como la actual?

En primer lugar, no deben perderse de vista algunos **condicionantes y desafíos** que entraña cualquier decisión laboral de calado. Es posible que la compañía sufra impacto reputacional e incluso reciba críticas por parte de los *stakeholders* de la empresa provocadas,

en muchos casos, por la incompreensión de la medida o la falta de un marco justificador de peso. Por otro lado, nos enfrentamos a una lucha siempre desigual entre el componente emocional del discurso de la fuerza laboral y el argumento de tinte racional que esgrime la compañía. Dicha situación puede derivar en contingencias por parte de los trabajadores que afecten al servicio de la empresa y a su imagen. El posible desentendimiento con los sindicatos en caso de un proceso negociador es siempre un importante desafío, así como la involucración interesada de terceros que busquen tomar parte en el conflicto de manera interesada por conveniencia a su discurso.

La lista de casos en los que se han podido ver los efectos de estos condicionantes es extensa. La huelga 'eterna' de 8 meses de los trabajadores de una empresa panificadora por el despido colectivo de 2013, las movilizaciones y paros de empleados por el ERE que se saldó con más de 900 salidas de una importante compañía de telecomunicaciones en 2019, o el actual clima de máxima tensión en la industria aeronáutica por los EREs anunciados en el sector que se han encontrado con empleados encadenados, el rechazo de sindicatos y ayuntamientos como el de Barakaldo, son solo algunos ejemplos. Todos ellos, debatidos en la arena pública a través de medios de comunicación y redes sociales.

LA ANTICIPACIÓN COMO CLAVE DE LA PREPARACIÓN

Con todos los riesgos, consideraciones, factores determinantes y posibles elementos distorsionadores del proceso vistos anteriormente, es necesario realizar un **análisis de los escenarios** a los que se puede enfrentar la compañía.

De todos ellos, seleccionar cuáles tienen más probabilidad de ocurrencia y cuáles tienen mayor posibilidad de afectar gravemente al proceso, y con ellos construir un plan de acción anticipado. Se trata de avanzar las decisiones que debería tomar la compañía ante cada uno de esos escenarios, así como la estrategia de comunicación y los mensajes que acompañarán cada una de esas decisiones.

Dentro de esas situaciones no podemos dejar de considerar todas las anteriormente mencionadas posibilidades de contingencias laborales habitualmente vinculadas a esos procesos: huelgas, manifestaciones, escraches, movilizaciones e incluso casos de vandalismo, sabotaje y violencia física. De hecho, de las 898 huelgas y cierres que se produjeron en total en 2019, 886 lo fueron por motivos estrictamente laborales³.

Como en cualquier gestión de crisis, -y un proceso de reestructuración laboral sin duda es una crisis-, la preparación y la anticipación son claves.

De la misma manera se hace necesario establecer una **hoja de ruta** y un plan de acción que siga todo el procedimiento legalmente previsto, así como el calendario de las reuniones de negociación. En esta hoja de ruta se establece cuándo deben hacerse las diferentes comunicaciones, a quién deben hacerse (y en este caso recordamos la importancia de considerar a todos los grupos de interés de la compañía), y por parte de qué personas. Por ejemplo, no estaría bien si los empleados se enteraran del inicio del procedimiento a través de los medios de comunicación.

En esta etapa, la **preparación de los materiales de comunicación** es también esencial. Partiendo

“Como en cualquier gestión de crisis, -y un proceso de reestructuración laboral sin duda es una crisis-, la preparación y la anticipación son claves”

de la necesidad de explicar bien las razones por las que la compañía toma esta decisión, más allá de la causa legalmente establecida, es necesario explicar de manera comprensible y sencilla a los trabajadores por qué es necesaria esta medida traumática.

Teniendo como prioridad a las personas, la comunicación tiene que ser mucho más humana y cercana, que correcta y corporativa. Con un lenguaje claro, en el momento de anunciar la decisión, tenemos que asegurarnos de que se entienden las razones, el alcance y el impacto que tiene la medida y qué otras decisiones y acciones se están tomando para que el impacto sea el mínimo posible.

Una vez que ese relato está establecido, es posible preparar y anticipar todos los demás materiales de comunicación que puedan ser necesarios a lo largo del proceso: comunicados a clientes, comunicados internos, comunicados de prensa, notificaciones, etc... En este sentido es especialmente útil un documento de preguntas y respuestas. Dado que es sencillo anticipar la mayoría de las preguntas que pueden generarse por parte de trabajadores y medios de comunicación especialmente, es importante preparar las respuestas y no tener que improvisar.

³[Estadística de Huelgas y Cierres Patronales. Ministerio de Trabajo y Economía Social](#)



También en esta fase de preparación es importante identificar todos aquellos grupos y comunidades que pueden ser considerados en algún momento cómo posibles aliados o detractores del proceso, especialmente entre las **comunidades digitales**, y teniendo en consideración todos aquellos grupos que, sin tener necesariamente una relación directa con la compañía, pueden verse involucrados por sí mismos o por terceros, en la conversación.

Asimismo, es especialmente relevante hacer un **análisis de todas aquellas decisiones que ha tomado recientemente la compañía y las que podría tomar los próximos meses**, y que puedan tener una vinculación directa con el proceso. Por ejemplo, aunque tenga justificación y sea legalmente válido, sería difícilmente

Cuando la comunicación del ERE es clave para la supervivencia del negocio

explicable que tras un despido colectivo originado en causa económica posteriormente la compañía entregara ese año bonus a sus directivos, o anuncie un incremento salarial de su presidente, por ejemplo.

EL PROCESO NEGOCIADOR

La fase negociadora, el periodo de consultas entre la empresa y los representantes de los trabajadores, es para casos de despidos colectivos y en términos generales, de **30 días**. Un mes en que, aproximadamente dos veces por semana, se producen reuniones negociadoras entre ambos para tratar de alcanzar una solución negociada.

Es en este periodo en el que, expresado en términos muy reduccionistas, la empresa pretende sacar adelante un acuerdo al menor coste posible y los representantes de los trabajadores, la mayor indemnización posible para los afectados. Pero, por supuesto, hay muchos elementos adicionales que condicionan el proceso negociador: la posibilidad de incorporar medidas paliativas, prejubilaciones, bajas incentivadas, traslados, temporalidad, intercambiabilidad, medidas de *outplacement* para los afectados, etc. Antes de llegar a ese punto, lo normal es que los trabajadores pongan en duda la inevitabilidad de la medida, y cuestionen que el despido colectivo sea la mejor o única solución en ese punto, además de poner en duda la capacidad del equipo gestor al frente de la compañía. Con estos argumentos se suelen enfrentar ambas partes en la mesa negociadora, cada una de ellas respaldadas por sus correspondientes asesores legales, e incluso financieros y técnicos si es preciso.

Es sin duda **la etapa de mayor intensidad del proceso, y la que genera mayor desgaste** físico y emocional en ambos lados de la mesa. También es el periodo de mayor riesgo reputacional para la compañía, porque, aunque las negociaciones son secretas y los argumentos y datos deben quedarse dentro de las salas de reunión, la exposición pública del conflicto y sus diferentes interpretaciones, suele ser uno de los primeros elementos de presión.

Llegar a esta etapa bien preparados es igualmente determinante. Simular los escenarios de negociación, ensayar las declaraciones que se vayan a hacer, o preparar los mensajes que trasladar en una asamblea, o ante los micrófonos de una televisión, son algunas de las tareas que conviene hacer con antelación, y repetir hasta tener seguridad y tranquilidad. Tener bien interiorizados los mensajes, las razones y los argumentos es imprescindible, pero no suele ser suficiente.

Pero ensayar y estar bien preparado tampoco puede servir para sustituir o reemplazar la **gestión emocional** del proceso. La humanización de la comunicación, la honestidad y transparencia del mensaje, y la empatía en las respuestas, son elementos imprescindibles del relacionamiento personal tanto formal como informal, especialmente durante un proceso laboral.

Una vez que se anuncia en una empresa una medida de estas características, la totalidad de la fuerza laboral sufre un impacto emocional que por supuesto tiene que verse reflejado en su productividad. Esa pérdida de confianza en el equipo gestor, la incertidumbre generada por no saber si una persona se verá finalmente afectada, y la tensión acumulada durante un proceso negociador en el que se juega parte de su futuro, son elementos tremendamente desestabilizadores para cualquier persona, y que puede derivar en situaciones incómodas, malentendidos, desconfianza y conflictos.

Particularmente sensibles a este proceso son precisamente los cargos intermedios, ya que se encuentran en la encrucijada en muchas ocasiones de defender una decisión corporativa necesaria e inevitable que puede percibirse a la vez como injusta o exagerada e incluso verse también afectados por ella. A su vez, suelen disponer de información sobre el proceso o sobre los potencialmente afectados y tienen que mantener la confidencialidad con todos sus colaboradores a lo largo de todo el proceso.

Por la misma razón, la **comunicación interna** en esta fase se vuelve más importante que nunca. Mantener con los empleados un canal de comunicación fluido y trasladar con

honestidad el avance del proceso negociador -aunque sin desvelar los detalles-, y sus expectativas razonables, ayudar a gestionar la incertidumbre de los trabajadores. Sirve además como elemento de control del efecto contagio, evitando alimentar la rumorología. No se trata de establecer una competición de comunicados entre el comité de empresa y la dirección, sino de un ejercicio de responsabilidad y transparencia.

En determinadas ocasiones, bien de forma fortuita o bien como elemento interesado de presión, los detalles de **la negociación de la mesa se trasladan a los medios de comunicación**. Es este momento cuando la comunicación corporativa debe servir como herramienta de apoyo a la estrategia legal y como defensa reputacional. Tratar de mantener el delicado equilibrio de garantizar que el posicionamiento, los argumentos y las razones de la compañía son recogidos por dichos medios, pero sin contribuir a alimentar un debate público sobre los aspectos específicos de la negociación, es esencial.

“La humanización de la comunicación, la honestidad y transparencia del mensaje, y la empatía en las respuestas, son elementos imprescindibles durante un proceso laboral”

En determinadas ocasiones, bien de forma fortuita o bien como elemento interesado de presión, los detalles de **la negociación de la mesa se trasladan a los medios de comunicación**. Es este momento cuando la comunicación corporativa debe servir como herramienta de apoyo a la estrategia legal y como defensa reputacional. Tratar de mantener el delicado equilibrio de garantizar que el posicionamiento, los argumentos y las razones de la compañía son recogidos por dichos medios, pero sin contribuir a alimentar un debate público sobre los aspectos específicos de la negociación, es esencial.

En este punto, proteger la posibilidad de alcanzar un acuerdo como gran objetivo final no debería ponerse en riesgo por tratar de “ganar” discusiones en los medios de comunicación, aunque igualmente es imprescindible evitar que públicamente se malinterpreten las causas de la decisión, se tergiversen las cifras, o se pretenda dañar la imagen de la compañía solo con el objetivo de mejorar un poco la oferta económica.

EL FIN DEL PERIODO NEGOCIADOR ES SÓLO EL INICIO DE UNA NUEVA ETAPA

Finalizar el proceso negociador, aun en los mejores términos y con un acuerdo unánime de las partes no significa haber alcanzado ya el final del camino. Toca demostrar en los siguientes meses, con hechos, datos y resultados, que la decisión tomada era la correcta y necesaria y que se afianza la viabilidad del negocio.

El primer paso, inmediatamente finalizado el periodo de consultas, es formalizar el cierre de la crisis. En este punto, la cons de un acuerdo suele darse en la mayoría de los casos (en 2019 el número de procedimientos finalizados con acuerdo representó el 90,4%, frente al 9,6% que lo hizo sin acuerdo⁴).

⁴[Estadística de Regulación de Empleo. Ministerio de Trabajo y Economía Social](#)



Bien a través de un comunicado interno, de un comunicado de prensa o a través de redes sociales, es recomendable anunciar el fin del procedimiento, y explicar los detalles del mismo en los términos finalmente acordados. No sólo con un objetivo informativo y responsable, sino para **evidenciar el fin de la crisis**. Llegados a este punto, la situación tiene que darse por superada y debemos asegurarnos de que todos aquellos grupos de interés que han estado al tanto conocen el cierre del proceso, de manera que la compañía pueda avanzar a través de su ruta estratégica establecida.

La siguiente necesidad urgente es **recuperar cuanto antes el clima de confianza** con la plantilla, a través de planes de *engagement* específicos, y a través sobre todo de su participación en el desarrollo y consecución de los objetivos previstos en el plan de continuidad del negocio. Es el momento también de analizar el impacto que todo el proceso ha tenido en los distintos *stakeholders* con que se relaciona habitualmente la compañía, y que han podido verse afectados o simplemente ignorados a lo largo de los meses anteriores. Reconponer

las relaciones, volver a trazar el mapa de relacionamiento, y diseñar y establecer el nuevo plan estratégico de la **diplomacia corporativa** será el siguiente paso.

Al menos a nivel interno, y en ocasiones también de forma pública, la compañía debe trasladar las grandes líneas de su plan estratégico, los principales hitos previstos en el camino, y las expectativas razonables de resultados. Pero, ante todo, debe **asegurarse de que se van cumpliendo las metas que se han ido trazando, y de que se comunican esos logros** de manera adecuada, pues son los pilares sobre los que se basa la nueva relación de confianza entre trabajadores y empresa. La toma de decisiones difíciles, necesarias e inevitables abre el camino que permite **garantizar la viabilidad de la compañía y la continuidad del negocio**.

AUTOR



Luis González. Responsable del área de Issues y riesgos corporativos de LLYC. Con 20 años de experiencia profesional, ha asesorado más de 70 procesos laborales. Es experto en la comunicación entre compañías y empleados. Cuenta con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLYC en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teleteledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com

Este artículo ha sido elaborado con la colaboración de **Lara Martín, Consultora del área Litigios de LLYC.**

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@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
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

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

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

Barcelona

María Cúria
Socia y Directora General
mcuria@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@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

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

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

Jorge López Zafra
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonsog@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, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@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

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

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

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
Trijos 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
cillanos@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

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@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

Factor C

Mª Soledad Camus
Socia Directora
scamus@factorc.cl

Roberto Ordóñez
Director Asociado
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +562 2 245 0924



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