



INFORME ESPECIAL

Informe de las salidas a bolsa en 2017, el escaparate infinito

Madrid, septiembre 2017

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LAS SALIDAS A BOLSA ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2017
3. ONCE CONSEJOS DE PERIODISTAS PARA SALIDAS A BOLSA
4. CONCLUSIONES

AUTORES

1. INTRODUCCIÓN

La salida a la bolsa de una compañía transforma su organización para siempre. No solo requiere cambios en la forma de relacionarse con los inversores, sino también con cada uno de sus stakeholders. Al fin y al cabo, convertirse en una empresa de repercusión pública implica mayor esfuerzo en materia de transparencia, no solo con el mercado, sino también con sus empleados, proveedores y clientes. De hecho, el propio regulador obliga a las cotizadas a cumplir unos requisitos mínimos de reporte y comunicación.

Este informe realiza un análisis de cómo las corporaciones que se mencionan a continuación han desarrollado su estrategia de comunicación durante una salida a bolsa, con resultados dispares. Durante los nueve primeros meses de 2017, cuatro operaciones se completaron con éxito y una fue cancelada.

Desde un punto de vista comunicativo, en cualquier salida a bolsa se identifican una serie de hitos clave, casi omnipresentes, que van parejos a los estipulados por el regulador. Todos ellos son susceptibles de despertar interés en los diferentes stakeholders de la compañía. Y es en este punto en el que una empresa que comienza a preparar su salida a bolsa, consciente del alcance de los medios de comunicación ante la comunidad inversora en el que se enmarcaría su interacción con periodistas.

Pero no sólo los hitos regulatorios despiertan el interés de la prensa... ¿Cuáles son los factores que determinan el atractivo para los medios de comunicación de una salida a bolsa? ¿Puede crearse un contexto en la opinión pública que facilite la operación? ¿Qué momentos del proceso concentran la atención? ¿Es posible evitar que los medios especulen o propalen rumores en torno a la salida a bolsa? Procuramos contestar todas estas cuestiones a continuación, y recopilamos los consejos que los propios periodistas nos han transmitido.

Tabla 1. Salidas al mercado continuo en 2017 (OPV, OPS).

COMPañÍA	FECHA DEBUT	PRECIO DE SALIDA	PRECIO A 15/9/2017	EVOLUCIÓN
PROSEGUR CASH	17/3/2017	2,00 €	2,53 €	+26,5 %
NEINOR HOMES	29/3/2017	16,46 €	18,80 €	+14,22 %
GESTAMP	5/4/2017	5,60 €	5,24 €	-6,43 %
UNICAJA	30/6/2017	1,10 €	1,285 €	+16,82 %

Fuente: CNMV

“Muchos factores que determinan el interés mediático son ajenos a la voluntad de la compañía protagonista.”

1. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LAS SALIDAS A BOLSA ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2017

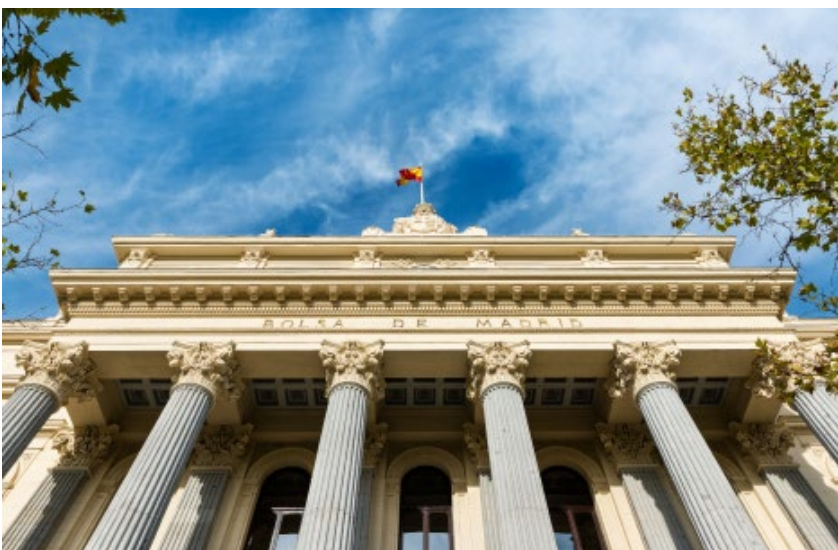
Para estudiar la comunicación de las salidas a bolsa que han tenido lugar en España durante los nueve primeros meses de 2017, se han analizado las principales noticias generadas en los medios españoles, 649 para ser exactos. Empleamos diferentes puntos de vista, cómo el propio interés mediático, el tono de las publicaciones, las temáticas presentes, la proactividad de las compañías, el tipo de contenido o los hitos más significativos.¹

De las cinco salidas a bolsa, la que más interés ha generado, con notable diferencia, es la de **Unicaja**, de la que se han registrado 262 publicaciones propias y múltiples alusiones

en todo tipo de artículos. Esta salida duplica prácticamente el interés mediático de cada una de las demás, descontada la simple tentativa de Lecta. Sin duda, el gran interés de los medios por la salida a bolsa de Unicaja no se limitó al valor en sí mismo. **La coincidencia con la crisis de Banco Popular, la actuación de la CNMV ante la irrupción de posiciones bajas en Liberbank y el momento de elevada volatilidad del mercado** pusieron a esta operación bursátil en el foco de toda España y de parte del mercado internacional.

¿CUÁLES SON POR TANTO LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ATRACTIVO MEDIÁTICO DE UNA SALIDA A BOLSA?

Múltiples y muy diversos. Más inquietante aún, muchos de ellos resultan ajenos a la voluntad comunicativa de la compañía protagonista. Unicaja tuvo que realizar una intensa labor proactiva de comunicación manteniendo una constante interacción con los periodistas, gracias a la cual gestionó la



¹ Sobre la metodología utilizada, se ha realizado un análisis de la cobertura en medios de los procesos de salida a bolsa de Prosegur Cash, Gestamp, Neinor homes, Unicaja y Lecta. Los criterios para la selección de las noticias son por fecha (desde la primera comunicación informal de intención de salir, previa al ITF, hasta un mes después del debut, límite para ejecutar el Green Shoe) y por medio (Expansión, Cinco Días, El Economista, El País, El Mundo, El Confidencial, Voz Populi, Reuters y Bloomberg).

“Desde las primeras zancadas, la prensa especula y elucubra sobre lo que vale una compañía, basándose principalmente en el juicio de terceros.”

percepción pública y la de los inversores al margen de la de otras entidades bancarias que sufrían vaivenes.

¿PUEDE CREARSE UN CONTEXTO EN LA OPINIÓN PÚBLICA QUE FACILITE LA OPERACIÓN?

Entendemos que sí. Obviamente no se pueden levantar castillos en el aire, hacen falta cimientos empresariales.

Cuando una salida a bolsa incorpora **tramo minorista para inversores particulares**, aunque esa opción cada vez escasee más, la influencia de los medios en la opinión pública adquiere aún mayor calibre. En este supuesto, los medios de comunicación se convierten en el canal principal entre la empresa y este tipo de inversores. Por otro lado, **para aquellas salidas dirigidas a inversores institucionales, los medios de comunicación internacionales pueden convertirse en un ca-**

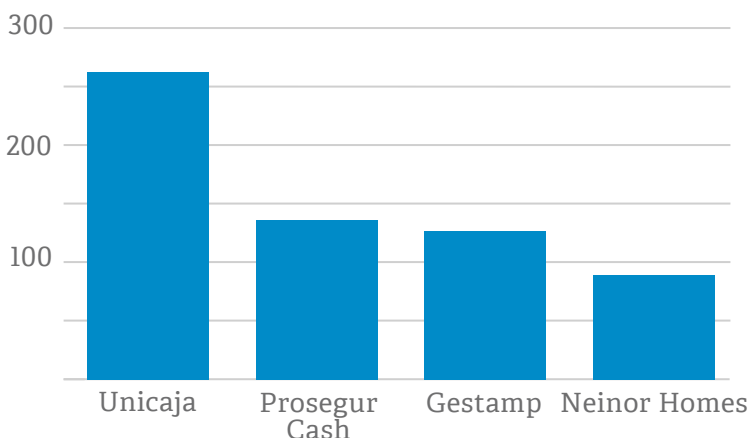
nal estratégico para reforzar los encuentros con inversores extranjeros.

No todas las publicaciones difundidas por los medios tienen relación directa con alguno de los hitos regulatorios. De hecho, estos representan en conjunto en torno a la mitad del total de las publicaciones; la cobertura restante se genera durante los intervalos entre un hito y el siguiente. Los más comunes son los rumores y especulaciones sobre el apetito inversor, el rango de precios y aquellos *issues* que la compañía arrastra del pasado, ya sean los conocidos previamente o los que saltan a la luz por primera vez al publicar la CNMV el folleto de la operación.

De algún modo, y a partir de esos datos, conviene plantear abiertamente la conveniencia de establecer un **modelo planificado, proactivo y equitativo de comunicaciones con la prensa**. Como se verá en el siguiente epígrafe, los periodistas son los más firmes defensores de este modelo, pero también veremos que el estricto análisis cuantitativo y cualitativo de las informaciones les da casi literalmente la razón.

Si nos atenemos a las comunicaciones obligatorias al mercado, estas coinciden con una serie de hitos que toda salida a bolsa debe cumplir. Es por ello que se

Figura 1. Interés mediático (número de publicaciones).



Fuente: elaboración propia

“Las temáticas que mayor interés suscitan son el precio y el motivo (racional) de la salida a bolsa.”

crea un paralelismo entre esos preceptivos momentos del proceso de salida a bolsa de una compañía y su comunicación.

Sin duda, el **debut bursátil es el acontecimiento que suscita mayor interés en las operaciones analizadas**. En sólo dos días, el del debut en el parquet y el día siguiente, se concentra el 13% del total de noticias. Tras unos meses de intensa gestión bajo el formato de confidencialidad y privacidad (retrospección, *roadshows* y negociaciones), el acto conmemorativo del toque de campana rompe con esa dinámica y sitúa a la compañía sobre el escenario más público y visible de todo el proceso.

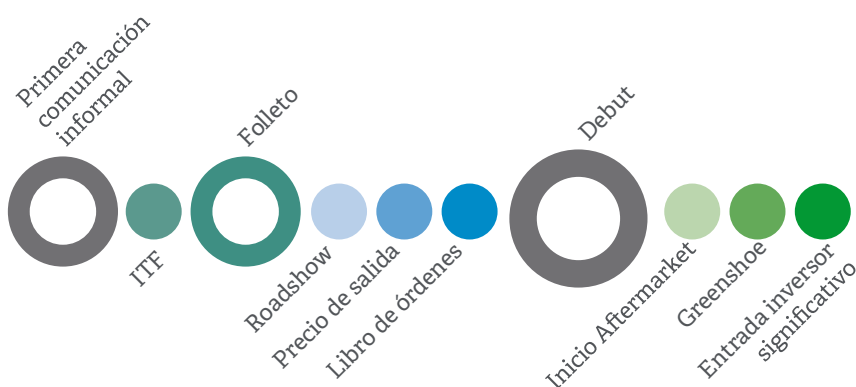
Una reflexión curiosa nos dirige a las temáticas de mayor interés para periodistas y, por ende, aquellas que mayor número de páginas ocupan. Entre

las temáticas más predominantes destacan dos realmente sensibles, donde la gestión de una comunicación eficaz es crucial tanto para la reputación de la entidad como para el éxito de la operación bursátil. Estas temáticas son, entre otras, la **valoración o el precio** que los periodistas “intuyen” que debe tener el valor en su debut, y **el motivo (racional)** por el que la compañía decide salir a bolsa, más allá de obtener financiación.

La casuística tiene su trascendencia: el precio que impone el mercado al valor se conoce cuando la entidad ya ha recorrido al menos 30 kilómetros del maratón de salida a bolsa. Pero desde las primeras zancadas, la prensa especula y elucubra sobre lo que vale una compañía, basándose principalmente en el juicio de terceros. Esto evidencia que **el esfuerzo de las compañías en comunicación debe iniciarse con la suficiente antelación**.

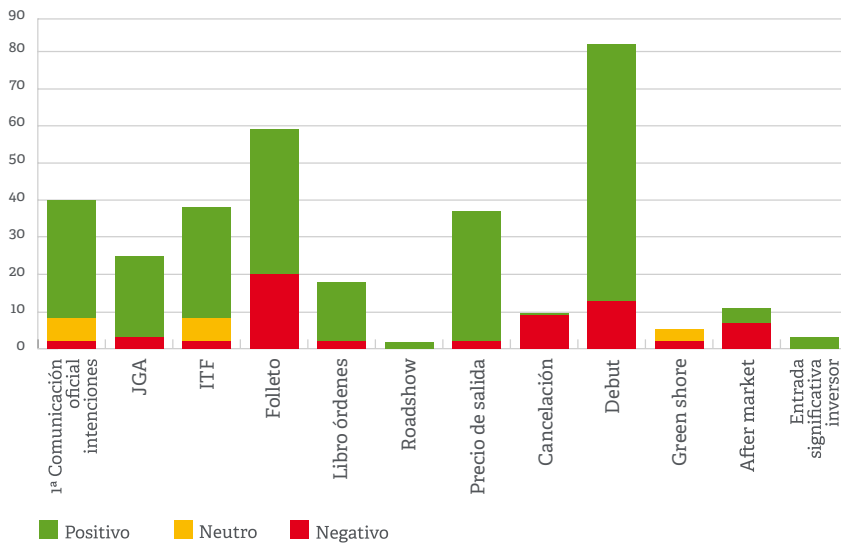
Otro análisis interesante resulta de profundizar en la aproximación al tono y al tipo de contenidos difundidos por los medios: meramente informativo (exposición de hechos y datos), analítico (incluye elementos valorativos) o especulativo (introduce datos sin confirmar). Si bien el 72% de las publicaciones tienen carácter predominante informativo,

Figura 2. Proceso de comunicación de una salida a bolsa.



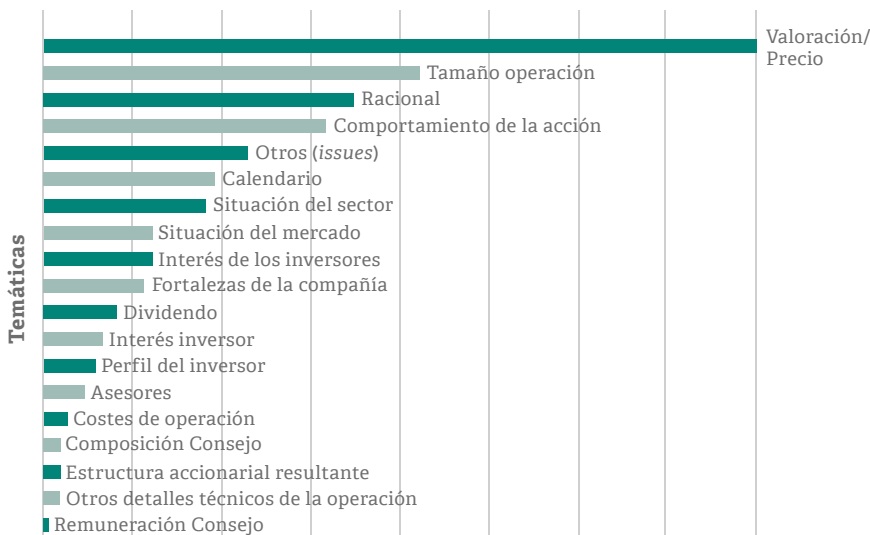
Fuente: elaboración propia

Figura 3. Tono de las publicaciones en cada uno de los hitos.



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Interés mediático (número de publicaciones).



Fuente: elaboración propia

hay un considerable contenido de alusiones a publicaciones de análisis y otras abiertamente especulativas.

Obviamente, las fuentes oficiales son determinantes en los contenidos informativos, mientras el tono analítico o abiertamente especulativo suele girar en torno a fuentes concedoras (no oficiales) o simplemente no reveladas.

De nuestro análisis de contenido se desprende que aquellas operaciones en las que las compañías han hecho un mayor esfuerzo en comunicación registran mayor seguimiento de carácter informativo; es decir, **la proactividad genera noticias de primera mano, mientras que el silencio no suele acallar el tema, sino impulsar el recurso de terceras fuentes.**

Durante una salida a bolsa, se entrecruzan muchas fuentes interesadas: bancos asesores, escogidos o descartados, despachos de abogados, inversores y directivos de la propia compañía con intereses concretos... Cada uno de ellos quiere influir en el proceso. Los periodistas interactúan regularmente con todas estas fuentes interesadas, es parte de su trabajo, pero el recurso se acentúa cuando la versión oficial de la compañía no colma las necesidades o expectativas informativas del medio. Recurrirá enton-

“[...] periodistas [...] Reconocen que una salida a bolsa no deja de ser la mejor campaña de publicidad para cualquier compañía, pero a la vez advierten de que ellos van a seguir haciendo todo lo posible para proporcionar informaciones relevantes [...]”

ces a “fuentes conocedoras”, “del mercado”, o “cercanas a la operación”, respecto a las que cualquier lector medianamente avisado puede figurarse la procedencia, como también se insinúa en el siguiente epígrafe. El fenómeno ha sido constante en las salidas a bolsa del primer semestre de 2017. Incluso en los artículos de tono informativo aparecen mencionadas fuentes no reveladas (ver figura).

¿CONTESTA ESTE ANÁLISIS A OTRA DE NUESTRAS PREGUNTAS INICIALES: “ES POSIBLE EVITAR QUE LOS MEDIOS ESPECULEN O PROPALLEN RUMORES EN TORNO A LA SALIDA A BOLSA?”

Nuestro juicio nos lleva a intuir que al menos se puede reducir, en cuanto que la ausencia de información corporativa incrementa el recurso de terceras fuentes que sólo pueden pronunciarse mediante el rumor o la especulación.

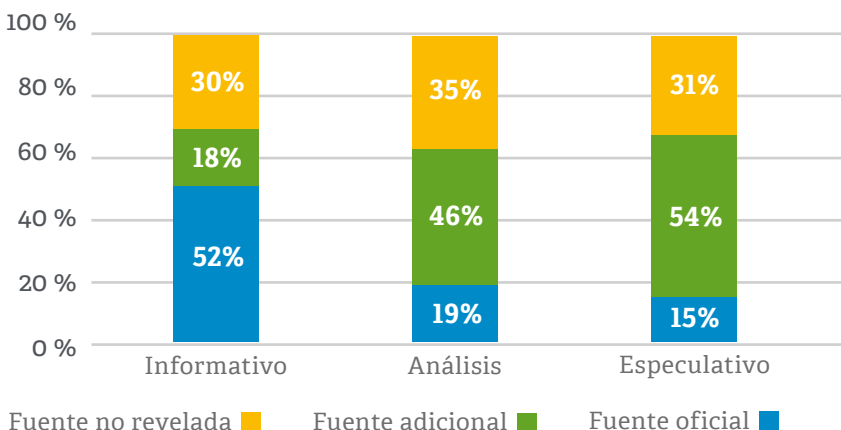
2. ONCE CONSEJOS DE PERIODISTAS PARA SALIDAS A BOLSA

¿Cuándo conviene hablar con los periodistas en una salida a Bolsa? Muchas empresas siguen contestando con un enérgico “nunca”. En la práctica, ese jamás vale traducirlo por “en cuanto surja el primer problema”.

Para evitar ese habitual traspié, se han realizado una serie de entrevistas a periodistas de los principales diarios económicos y generalistas, tanto impresos como nativos digitales. Reconocen que una salida a bolsa no deja de ser la mejor campaña de publicidad para cualquier compañía, pero a la vez advierten de que ellos van a seguir haciendo todo lo posible para proporcionar informaciones relevantes a sus lectores, procedan directamente de la empresa o no.

A continuación, clasificamos y enumeramos las principales **advertencias y consejos** que los medios de comunicación han dirigido a directores de comunicación y de relaciones con inversores de cualquier compañía en trance de salir a bolsa.

Figura 5. Tipo de contenido publicado.



Fuente: elaboración propia

“[...] tiempo para construir marca, y a la vez para identificar a los periodistas clave y establecer con ellos una adecuada relación de confianza.”

1. La comunicación con los medios: Esencial para una salida a bolsa

Si vas a encargar a una agencia de comunicación que te gestione ante los medios la salida a bolsa, pídele que empiece a **trabajar al menos tres meses antes** del anuncio de intenciones. Así tendrá más tiempo para construir marca, y a la vez para identificar a los periodistas clave y establecer con ellos una adecuada relación de confianza.

2. La importancia del track record de una compañía

En esa fase previa, prepara un **track record de la compañía** y valora que tu director de relaciones con inversores lo presente con suficiente antelación a los periodistas que consideres clave de forma individual. De

ese modo, cuando empiece la salida a bolsa conocerán mejor tu empresa y será más fácil que confíen en ti. Volver a plantearse la misma operativa durante el *after market* también puede ser una muy buena estrategia.

3. Información equitativa a los medios

Durante las tres o cuatro semanas del proceso, **el folleto, la cobertura del libro de órdenes, la horquilla de precios y el debut** son los hitos de mayor interés informativo. Informa de ellos a la prensa de forma equitativa. La tentación de adelantárselo a un solo medio a largo plazo no suele salir a cuenta. Los periodistas siempre reconocen y aplauden el juego limpio.

4. Con los pies sobre la tierra

Sé especialmente **precavido con el rango de la horquilla de precios y con el grado de cobertura**. Demasiados antecesores tuyos se vinieron arriba demasiado pronto y terminaron pagándolo, lo que resta credibilidad ante el accionista. No engañar sobre la demanda y ser realistas con el rango de precios son reglas de oro.

5. La importancia de un folleto realista

El folleto se ha convertido en un auténtico retrato hiperrealista. Desmenuza al microscopio hasta los riesgos más imponderables o la polí-



“Plantéate si te conviene actuar como portavoz exclusivo y proactivo de las sucesivas novedades, en vez de firmar con las distintas partes un ambiguo compromiso de silencio que [...] termina por reducirse a papel mojado.”

tica de retribución. Para los periodistas supone el punto informativo culminante. Con esa expectativa, nada como extremar la edición y la redacción del documento: no estar a la defensiva, contar una buena historia, explicar con convicción fortalezas y debilidades. **Un buen folleto** siempre da lustre a una salida a bolsa. Sorprende que aún se difundan folletos sin que los departamentos de comunicación o las agencias conozcan su contenido con suficiente antelación. Si además se registra a una hora razonable, los periodistas lo agradecerán y podrán hacer mejor su trabajo.

6. Aclaraciones necesarias a los medios

Las **exigencias del folleto** se han vuelto tan exhaustivas que obligan a incluir riesgos a múltiples bandas o directamente inverosímiles. Por puro morbo, los periodistas suelen ir directamente a esos epígrafes y magnificarlos. Valora si te merece la pena **contextualizarlos y aclarárselos tú**, en vez de que ellos puedan amplificarlos o hacerlos todavía más rocambolescos.

7. Actuar como portavoz exclusivo y proactivo

Si durante el proceso de salida a Bolsa solo informas a través de hechos relevantes, otros (incluidos tus competidores) lo harán por ti. Puede darse el caso de que los asesores te recomienden mantener silencio y luego se aprovechen de tu blackout informativo para filtrar sus propios intereses y puntos de vista, lo que no deja de ser un contrasentido. **Plantéate si te conviene actuar como portavoz exclusivo y proactivo** de las sucesivas novedades, en vez de firmar con las distintas partes un ambiguo compromiso de silencio que, en la práctica y con demasiada frecuencia, termina por reducirse a papel mojado.

8. Reuniones *off the record*

Todos los periodistas consultados aprecian, valoran y respetan la posibilidad de mantener **reuniones *off the record*** con la compañía a lo largo del proceso. Les sirven para afinar detalles, calibrar las posibles filtraciones de asesores o competidores, y para elaborar informaciones más precisas. Establece unas reglas de uso equitativas, comunícaselas a todos de antemano y luego aplícalas con rigor.

“[...] si cuando tienes la ocasión no lo haces bien, contribuyes a que el efecto final sea negativo. [...] planifica, contrasta y decide cada paso junto a tu agencia.”

9. Fuentes del mercado fiables

Las fuentes del mercado, las bien informadas, las próximas a la operación o como quieran llamarse. Esta figura se ha convertido en inevitable tópico. Planifica cómo, cuándo y por qué emplearla, y luego aplica tu decisión con imparcialidad. Los medios también valoran que puedas darles pistas, porque esas indicaciones les facilitan enormemente su trabajo. Los periodistas siempre saben de lo que escriben y de quiénes se fían.

10. Transparencia como herramienta

La llegada de los grandes fondos de inversión y de nuevos agentes internacionales está cambiando la relación con los medios. Son más directos y a veces hasta se tiran a la piscina y bracean con soltura y decisión. La estrategia suele funcionar. Valora si ser más proactivo puede salirte más a cuenta que encerrarte por defecto en el sempiterno “sin comentarios”. Los mismos periodistas aseguran que, **cuando te muestras abierto y proactivo, les resulta más difícil criticarte.**

11. El *after market* no es ni mucho menos un punto final

El *after market* no es ni mucho menos un punto final; si acaso, un punto y seguido. Le seguirán un sinfín de hechos relevantes, anuncios de proyectos, planes corporativos... Por eso, si una empresa cotizada da la espalda a la prensa o a los inversores, terminará por volverse irrelevante. Si alguna cree que no le beneficia salir en los medios, es probable que más pronto que tarde termine en un atolladero mediático.

4. CONCLUSIONES

A modo de resumen, sigue siendo frecuente que la prensa no vea ni una sola vez al equipo de *managament* de una compañía desde la declaración de intenciones hasta ya concluido el *after market*. Es por eso que los periodistas lo consideran una oportunidad desaprovechada y muy probablemente tienen razón. En cualquier caso, recuerda: si cuando tienes la ocasión no lo haces bien, contribuyes a que el efecto final sea negativo. Así que planifica, contrasta y decide cada paso junto a tu agencia.

Autores



Jorge López Zafra es director senior del Área Coporativo Financiero en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de la Comunicación. Es experto en Planificación Estratégica, Comunicación Financiera e Inteligencia Competitiva (análisis del sector y tendencias). Se incorporó a LLORENTE & CUENCA en octubre de 2016, después de una primera etapa en la compañía en la que colaboró activamente. Con anterioridad, trabajó para Iberdrola durante ocho años, participando en el desarrollo de estrategias y coordinación de proyectos de comunicación (OPS, M&A, Juntas Generales de Accionistas y 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. Previamente, trabajó para Hispania Service y Airtel.

jlopez@llorenteycuenca.com



María Díaz es gerente del Área Coporativo Financiero en LLORENTE & CUENCA. Díaz es experta en comunicación corporativa y relaciones con medios de comunicación. Se incorpora a LLORENTE & CUENCA tras 17 años en Citi donde ocupó la posición de Public Affairs Vice-President con responsabilidad directa y entre otras en la Jefatura de Prensa y en la Responsabilidad Corporativa del grupo en España, por lo que posee una dilatada experiencia en gestión de crisis y reputación corporativa. María es periodista y cuenta con un Executive Program de ESADE Business School.

mdiaz@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

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

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Karina Sanches
Gerente de Talento para el
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

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

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

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

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

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana
Presidente consejero y miembro del
Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Daniel Valli
Director general y director
senior de Desarrollo de
Negocio para el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
jcozzer@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797-6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

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

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

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com