

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN



INFORME

COMUNICACIÓN EN REESTRUCTURACIONES Y ERES

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
 - EN SITUACIONES DE ERES Y REESTRUCTURACIONES
 - COMUNICACIÓN ONLINE
- 3 EL RETO
- 4 PERFIL DE LLORENTE & CUENCA
 - PRIMERA CONSULTORÍA DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA
 - EXPERIENCIA EN REESTRUCTURACIONES
 - CASOS MÁS RECIENTES
 - EXPERIENCIA ANTERIOR
 - OTROS CASOS
- 5 CONTACTO

1. INTRODUCCIÓN

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de comunicación de España con mayor experiencia en la gestión de procesos de reestructuración, tanto por el número en que ha participado, como por la entidad de las empresas involucradas.

Nuestra experiencia nos ha permitido desarrollar un programa de comunicación adaptado a las particulares circunstancias de cada una de LAS fases de los procesos de reestructuración: toma de decisiones, ERE, negociación, conflicto, acuerdo social.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA es una fuente informativa habitual de los grandes despachos y profesionales especializados. Quincenalmente, distribuye su Informe **Socio-Laboral** entre los cien especialistas clave.

A lo largo de 2009 se autorizaron 16.082 EREs que afectaron a 462.590 trabajadores, una cifra diez veces mayor que en el periodo anterior. El número de impactos en medios alcanzó la cifra de 18.332 noticias, equivalente a una media de 1.823 impactos al mes.

Los procesos de reestructuración de las empresas son, en muchos casos, contingencias superables que bien tratadas no deben suponer un riesgo reputacional para la compañía. Una planificación rigurosa de la comunicación permite al equipo directivo concentrarse en la operación y limita los efectos de la misma en el clima laboral.

Contemplar estas situaciones como un problema puntual y superable da a la comunicación una importancia clave: es la herramienta imprescindible para salvaguardar la imagen y la reputación de la empresa en relación con los clientes, mercados financieros, proveedores, administraciones o empleados con los va a seguir trabajando.

2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

EN SITUACIONES DE ERES Y REESTRUCTURACIONES

LLORENTE & CUENCA acomoda su estrategia a los objetivos fijados por la parte jurídica, en cada una de las tres fases del procedimiento:

Fase de Preparación (previa al anuncio)

- Conocimiento de los planes de la compañía.
- Estrategia y plan de comunicación.
- Coordinación con los abogados de la compañía.
- Constitución del Comité de Crisis.
- Selección y formación de los portavoces oficiales.
- Estrategia de relaciones con los medios.
- Seguimiento y análisis diario de los medios.
- Manual de Comunicación.
- Plan de Contingencias.

Fase de Negociación (del anuncio al acuerdo)

- Asesoramiento de comunicación en la negociación.
- Coordinación y adaptación de las soluciones.
- Estrecha relación con los abogados.
- Acciones específicas en caso de contingencias.
- Materiales de comunicación específicos.
- Sistema reactivo de relación con los medios.

Fase de Recuperación (tras el acuerdo)

- Programas de apoyo para los empleados afectados hasta su salida efectiva de la compañía.
- Plan de Comunicación Interna y motivación del resto de los empleados.
- Plan de comunicación para reestablecer la imagen pública de la compañía.

LLORENTE & CUENCA ha diseñado **cursos de formación en comunicación interna y externa** para afrontar los procesos de reestructuración.

- **Técnicas de negociación en EREs.**
- **Gestión de conflictos laborales.**

COMUNICACIÓN ONLINE

Internet se ha convertido en la primera plataforma para la opinión, discusión y protesta en los temas sobre EREs. En 2009, por cada noticia sobre EREs publicada en la Red fue acompañada un promedio de 70 comentarios. Paralelamente, se crearon decenas de nuevos blogs específicos sobre los EREs y bitácoras de trabajadores. Las redes sociales, por su parte, se utilizaron para mostrar el descontento de los empleados perjudicados y sirvieron como plataforma de organización de manifestaciones y actos de protesta.

Conocer y analizar con criterio la información que se mueve a través de Internet es fundamental para una gestión ade-

cuada de la comunicación, interna y externa, en un proceso de reestructuración.

LLORENTE & CUENCA ofrece:

- Seguimiento de las noticias y opinión online y monitorización de la presencia de activos.
- Diseño y recomendación de estrategias de intervención y obtención de feedback.

3. EL RETO

En procesos de reestructuración, LLORENTE & CUENCA desarrolla estrategias de comunicación cuyos objetivos son, en general:

- Minimizar el impacto negativo sobre la imagen externa de la compañía, básicamente a través de los medios de comunicación, de manera que la actividad habitual de la firma no resulte perjudicada.
- Transmitir de forma clara y creíble a las audiencias clave la posición de la compañía, de manera que los públicos objetivos perciban responsabilidad, liderazgo y normalidad en todo el proceso.
- Facilitar la labor de los portavoces externos e internos y otros directivos de la compañía al ofrecer información sobre el proyecto.
- Evitar que la repercusión negativa de las medidas se extienda a otras firmas o marcas de la compañía o el grupo.
- Gestionar adecuadamente las repercusiones de la decisión entre los empleados no afectados por la misma, reduciendo las consecuencias negativas en el ambiente laboral y la actividad normal de la empresa.
- Influir en la actitud de los decisores (administraciones implicadas) y grupos sociales implicados (partidos políticos, empresariado local, asociaciones cívicas) frente al proceso.
- Eludir el "efecto contagio" que el proceso de reestructuración pueda tener en otras plantas o sedes de la empresa, inicialmente no afectadas.

4. PERFIL DE LLORENTE & CUENCA**PRIMERA CONSULTORÍA DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA**

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Está formada por un equi-

po de más de 250 profesionales con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los resultados de negocio de las organizaciones.

Presta servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla hispana.

Olga Cuenca y José Antonio Llorente crearon la firma en 1995. Hoy, LLORENTE & CUENCA está presente en España, con oficinas en Madrid y Barcelona, en Argentina, Brasil, China, Ecuador, Perú, Panamá, Colombia y México. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Chile, Bolivia, EE.UU., Portugal, Uruguay y Venezuela.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder de comunicación estratégica y financiera, con presencia en los principales mercados de capitales. AMO es número dos del ranking de mergermarket a nivel mundial, con 142 transacciones asesoradas en 2009 y valoradas en 139.040 millones de dólares.

Los equipos de consultores de LLORENTE & CUENCA se organizan por áreas de especialización (Corporativo, Public Affairs, Marketing, Salud, Reestructuraciones e Insolvencias, Comunicación Interna, Comunicación Online, Comunicación Financiera, etc.), lo que permite un conocimiento profundo del sector en el que se actúa para garantizar la consecución de resultados para el negocio de los clientes.

Equipo directivo de LLORENTE & CUENCA



José Antonio Llorente

Socio Fundador y CEO

Ex Consejero Delegado de Burson-Marsteller. Cinco años en el departamento de comunicación de la CEOE. Experto en comunicación financiera, de crisis y corporativa, con más de 25 años de experiencia.



Olga Cuenca

Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva

Fue directora de la principal unidad de negocio de Burson-Marsteller y miembro de su Comité de Dirección. Experta en comunicación estratégica y corporativa, con una experiencia de 20 años.



Arturo Pinedo

Socio Director

Es uno de los más prestigiosos consultores en gestión de crisis laborales e industriales. Cuenta con 28 años de experiencia y ha ofrecido asesoramiento de comunicación a multitud de compañías en procesos de ERE.



Carlos Suárez

Director General Barcelona

Con más de 20 años de experiencia, ha participado en múltiples procesos de reestructuración en los sectores financiero, de automoción, química y productos de consumo.

EXPERIENCIA EN REESTRUCTURACIONES

Desde su creación en 1995, LLORENTE & CUENCA ha sido la consultoría responsable de la planificación y gestión de la comunicación en más de 60 procesos de reestructuración de empresas españolas e internacionales, cierres, EREs, suspensiones de pagos, etc.

CASOS MÁS RECIENTES

(Entre paréntesis, personal afectado por la reestructuración)

ZF Boge Elastmetall	Cierre (97)
Sector Financiero	ERE (en curso)
Norwood	Traslado (90)
Faurecia	Cierre y ERE (171)
Tyco Electronics	Cierre (115)
ZF Lëmforder	Cierre (198)
Hilti	ERE (198)
Legrand	ERE (192)
BIC	ERE (99)
Mahle	ERE (125)
L'OREAL	Cierre de planta (200)
Barclays	ERE (145)
Martinsa-Fadesa	ERE (283)
Barclays	ERE 400 empleados
JTI	ERE y Cierre de planta en Canarias (180)
Empresa sector automoción	ERE 250 empleados
Nisa	Cierre de fábrica en Salamanca (85)
Martinsa Fadesa	ERE (234 + 80)
Tyco Electronics	Plan de reestructuración 214 puestos afectados
Tecnoconfort	Cierre de su fábrica en Barcelona (350)

Faurecia	ERE y traslado de producción de fábrica de Villaverde (Madrid) (122) Cierre de planta en Tarrasa (BCN) (37)
Europcar	Compra de empresa y reestructuración
Parmalat	Cierre de fábricas Alicante y Burgos (99)
DB Apparel	Cierre de dos plantas en Barcelona (300)
RTVE	Plan de Saneamiento (4.500)
Cedasa-Hella	ERE en fábrica de Daganzo, Madrid (90)
LM Composites	Cierre de su fábrica en Toledo (70)
Faurecia	Cierre de su fábrica en Campezo (Madrid)
Edipresse Hymosa	Cierre de planta en Rubí (BCN)
CAM	Plan de prejubilaciones
Cedasa-Hella	Plan de reestructuración planta de Daganzo

Carrier	Venta de la fábrica de Guadalajara
Thomson	Desinversión en la fábrica de Tarancón (Cuenca)
Coors	Cierre de la fábrica de Zaragoza
Baxter	Cierre de la fábrica de Valencia
Hewlett-Packard	Cierre de la fábrica de Sant Cugat del Vallès (Barcelona)

OTROS CASOS

Tupperware, Pepsico, Azucarera Ebro, Cristasol (Colgate-Palmolive), Ebro Agrícolas, Wyeth Lederle, Pizza Hut, Abbott Laboratories, Pilas Secas Tudor, Wyeth-Orphi, Elida Gibbs (Unilever), Parker-Davis (Warner-Lambert), Cofares, Johnson & Johnson.

EXPERIENCIA ANTERIOR

Panasonic	Cierre de planta en Celrà (Gerona) (216)
Autotex	Cierre de la fábrica de Vacarisses
Panasonic	Cierre de la fábrica de Celdrà (Gerona)
IberSwiss	Regulación de empleo para sus instalaciones en España (156)
Hella	Regulación de empleo para su fábrica de Daganzo (Madrid)
General Electric Plastics	Regulación de empleo fábrica de Cartagena
Flex	Plan de concentración industrial y cierre de las fábricas de Bilbao y Valencia
SCI	Plan social y cierre de fábrica de Leganés
Hays Logistics	Traslado de centro logístico
Ebro Puleva	Cierre de la fábrica de Salamanca y Jédula (Cádiz)
Yazaki Monel	Cierre de la fábrica de Segovia
Abbott Laboratories	Cierre de la Fábrica de Knoll en Madrid

5. CONTACTO

ÁREA DE REESTRUCTURACIONES

Madrid

Tel. +34 91 563 77 22

Arturo Pinedo, Socio Director

apinedo@llorentycuenca.com

Luis González, Consultor senior

lgonzalez@llorentycuenca.com

Barcelona

Tel. +34 93 217 22 17

Carlos Suárez, Director General

csuarez@llorentycuenca.com

DIRECCIÓN DEL GRUPO

Hermanos Bécquer, 4 - 28006 Madrid

Tel. +34 91 563 77 22

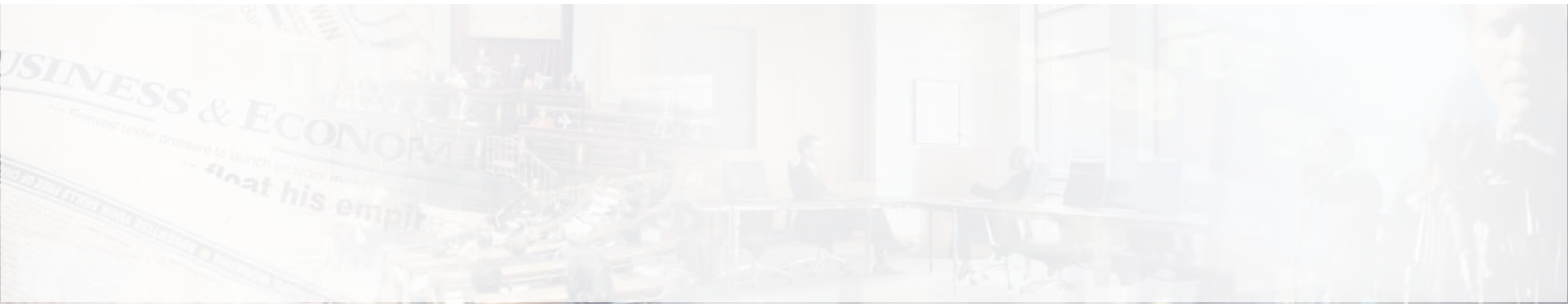
Olga Cuenca, Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva

ocuenca@llorentycuenca.com

José Antonio Llorente, Socio Fundador y Consejero Delegado

jallorente@llorentycuenca.com

WWW.LLORENTEYCUENCA.COM



BELO HORIZONTE | BRASILIA | CARACAS | LA PAZ | LISBOA | MONTEVIDEO | RIO DE JANEIRO | SANTIAGO DE CHILE | SÃO PAULO