



INFORME ESPECIAL

# Matchmaking: el surgimiento de la economía colaborativa

Madrid, marzo 2016

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?
3. LOS PILARES DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA
4. LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA
5. EL IMPACTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL
6. LOS RETOS REGULATORIOS
7. CASOS DE ÉXITO

AUTORES

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia hay episodios en los que parece que la gente alrededor del mundo se rebela; está molesta, está inconforme, percibe y sabe de primera mano que algo va mal con la economía, con la sociedad, con la forma de gobernar y es cuando exige cambios, sale a la calle, se manifiesta y busca nuevas formas para solucionar esos modelos desgastados que han generado crisis e inequidad.

Después de la crisis económica de 2008-2011, muchos países quedaron al borde de la quiebra, con economías muy débiles y altos índices de desempleo. Como resultado de esta frágil situación, entre 2011 y 2012, diversas manifestaciones tuvieron lugar en ciudades como Nueva York, Madrid, Roma, Londres y Sídney; pero también en el mundo árabe.

A pesar de que las exigencias y quejas específicas variaban de un país a otro –en particular en torno al contexto político–, había temas en común, sobre todo los relacionados con la idea de que el sistema económico estaba fracasando y era inequitativo e injusto.

Joseph Stiglitz, economista estadounidense, explica que “los jóvenes estaban cansados e indignados de que tanta gente lo estuviera pasando mal, de que tantos estuvieran perdiendo su vivienda y su empleo”. Añadiendo que tres motivos hacían eco mundialmente: “los mercados no estaban funcionando ya que no eran eficientes ni estables, el sistema político no había corregido los fallos del mercado, y por último que los sistemas económico y políticos eran injustos”<sup>1</sup>.

Al mismo tiempo que enfrentábamos una crisis de tales magnitudes, algunos comenzaban a tomar conciencia respecto a que contábamos con grandes cantidades de recursos subutilizados, aunado a la incapacidad para generar empleos para tantos ciudadanos. Por ello, comenzaron a emplear sus conocimientos para desarrollar soluciones novedosas, abriendo la posibilidad de incidir en el desarrollo a través de un crecimiento económico inteligente, sostenible e integrador que resultaría en la creación de empleos, el mejoramiento de la productividad y la cohesión social.

Fue en este contexto que en 2010, gracias a la publicación del libro *What's mine is yours: The rise of Collaborative Consumption*, el modelo de la economía colaborativa comenzó a posicionarse como un modelo horizontal e innovador que a través de las plataformas tecnológicas nos permite optimizar los activos subutilizados y generar nuevas oportunidades de negocio.

<sup>1</sup> Stiglitz, Joseph. El precio de la desigualdad. Editorial Taurus. Madrid. 2012

**“Esta nueva era de la economía colaborativa ha creado nuevas formas de emprender”**

## 2. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?

La palabra colaboración se ha convertido en un acertijo entre economistas, filósofos, analistas de negocios y emprendedores, quienes buscan explicar cómo es que la sociedad ha decidido regresar a esquemas antiguos de intercambio en los que la maximización de los recursos disponibles ocupa un lugar central para el desarrollo y el emprendimiento.

Al respecto, el dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre Consumo Colaborativo busca definir a la economía colaborativa como un modelo sostenible para el siglo XXI que promueve valores cooperativos y que supone una solución a la crisis económica y financiera en la medida que posibilita el intercambio en casos de necesidad<sup>2</sup>.

Un informe elaborado por BBVA dio a conocer que "en aquellas economías donde la recesión económica ha sido más profunda, la predisposición de los ciudadanos y el cambio de mentalidad necesario para la puesta en marcha de iniciativas vinculadas con la economía colaborativa es mayor"<sup>3</sup>. Por lo que las sociedades se han visto beneficiadas

gracias a que el intercambio y alquiler de bienes y servicios hace que se gaste menos.

El columnista del New York Times, Thomas Friedman, explica que esta "nueva era de la economía colaborativa ha creado nuevas formas de emprender"<sup>4</sup>, convirtiéndose en una respuesta disruptiva, abierta y dinámica para la inequidad y la ineficiencia en el mundo.

La economía colaborativa está arraigada e íntimamente vinculada con la tecnología y el comportamiento de los individuos en el ecosistema digital, el cual engloba nuevas formas de interacción, como las redes sociales, que permiten optimizar los activos subutilizados<sup>5</sup>, gracias a que podemos compartirlos, intercambiarlos o alquilarlos a través de plataformas sin sacrificar los estilos de vida o nuestras libertades.

En el marco de este modelo la gente se ve inmersa en un proceso de innovación social que abre la ventana a intercambios justos entre pares donde se tiene acceso a una serie de beneficios, bienes y servicios sin los costos asociados que conlleva el poseer; esto sumado a que se puede ahorrar dinero, espacio y tiempo; conocer gente y reconvertirse en ciudadanos activos.

<sup>2</sup> Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI» (Dictamen de iniciativa) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52013IE2788>

<sup>3</sup> Economía Colaborativa. Ruta BBVA.

<sup>4</sup> Welcome to the Sharing Economy. Thomas Friedman. The New York Times. July 20th, 2013. <http://nyti.ms/1mLPrsQ>

<sup>5</sup> The Sharing Economy, PwC

**“Internet ha provocado una revolución socio-tecnológica”**

Es por estas ideas que podemos definir a la economía colaborativa como un modelo estructurado sobre canales y plataformas tecnológicas de participación ciudadana que son autónomas e independientes y que han generado negocios e intercambios basados en la reputación y la relación entre pares, con el objetivo de optimizar los activos subutilizados.

### 3. LOS PILARES DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

De acuerdo con PwC, la economía colaborativa está fundamentada sobre cuatro pilares clave:



#### PLATAFORMAS DIGITALES QUE CONECTAN OFERTA Y DEMANDA

Los modelos de economía colaborativa están alojados en plataformas digitales que permiten conectar dinámicamente y en tiempo real la oferta y la demanda.

No podemos olvidar que internet es una herramienta catalizadora, democrática y descentralizada que ha provocado una “revolución socio-tecnológica” que -como bien señala el académico Manuel Castells- nos brinda la oportunidad de experimentar interacciones libre de límites espaciales<sup>6</sup> y capaces de intervenir en el desarrollo de redes personales y corporativas que han reestructurado la vida en sociedad.

#### TRANSACCIONES QUE REDUCEN LOS COSTOS DE “POSEER”

Bajo este modelo el acceso a bienes, productos y servicios se enmarca en un proceso en el que la gente puede mitigar los costos asociados a la propiedad. Hoy, los consumidores han comenzado a interesarse en alquilar y compartir bienes que van desde casas hasta paneles solares o automóviles. Porque en este modelo: “lo mío es lo tuyo”.

<sup>6</sup> El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global. Manuel Castells.

“Estamos operando en la economía de la reputación”

### MAYOR INTERACCIÓN SOCIAL

La economía colaborativa ha contribuido al fortalecimiento de un intercambio horizontal, entre pares, que empodera a los consumidores y que al mismo tiempo reconfigura el sentido de comunidad y de ciudadanía. Al respecto, Arun Sundararajan, investigador y profesor en la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York, señala que “a través de las plataformas de la economía colaborativa los ciudadanos pueden incidir directamente en la solución de aquellas problemáticas que están en su comunidad”.

### DEMOCRATIZACIÓN

Gracias a este modelo gobiernos, empresas y ciudadanía hemos comenzado a buscar caminos más viables para el desarrollo económico y social. El columnista del New York Times, Thomas Friedman, explica que esta “nueva era ha creado nuevas formas de emprender”<sup>7</sup>, convirtiéndose en una respuesta disruptiva, abierta y dinámica para la inequidad y la ineficiencia en el mundo.

### 4. LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Como se mencionó anteriormente, el modelo de la economía colaborativa está construido sobre plataformas tecnológicas de participación ciudadana que

han contribuido en la generación de negocios e intercambios sustentados en la relación entre iguales; pero sobre todo en la reputación.

A través de diversos estudios, el Reputation Institute nos indica que actualmente estamos operando en la economía de la reputación, un mercado en donde el apoyo de los grupos de interés está basado en percepciones sobre quién eres, esto derivado de vivir en un ambiente hiperconectado y reestructurado en comunidades digitales en las que se ha vuelto imperativo construir la confianza, fortalecer y ser coherentes con eso que decimos que somos. Como lo dijo Henry Ford: “No se puede construir una reputación sobre la base de lo que se pretende hacer en el futuro”.

Las posturas positivas o negativas son las que van creando un perfil de confiabilidad y un capital reputacional de las empresas que operan, sobre todo, en la economía colaborativa, ya que las plataformas digitales se han convertido en “entornos influyentes de comunicación que inciden en las percepciones, evaluaciones y expectativas que se forman los consumidores y grupo de interés”<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Welcome to the Sharing Economy. Thomas Friedman. The New York Times. July 20th, 2013. <http://nyti.ms/1mLPrsQ>

<sup>8</sup> Reputación y liderazgo. ¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas. Ángel Alloza, Jorge Cachinero e Iván Pino. Llorente y Cuenca.

“La incertidumbre regulatoria es una constante”

## 5. EL IMPACTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

En 2010, la revista Time publicó un artículo en el que señaló que la economía y el consumo colaborativo forman parte de las 10 ideas que cambiarán al mundo. Y es que la economía colaborativa ha crecido más rápido que Facebook, Google y Yahoo juntos; datos de PWC señalan que tan sólo en sus primeros siete años, este sector fue valuado en 15 mil millones de dólares y se espera que alcance su mayor potencial en 2025, con ingresos estimados de 335 mil millones de dólares.

Cifras de JWT Intelligence proyectan que la región más proclive a utilizar los servicios derivados de la economía colaborativa es Asia, con una participación de consumo de 78 por ciento; seguida de América Latina y

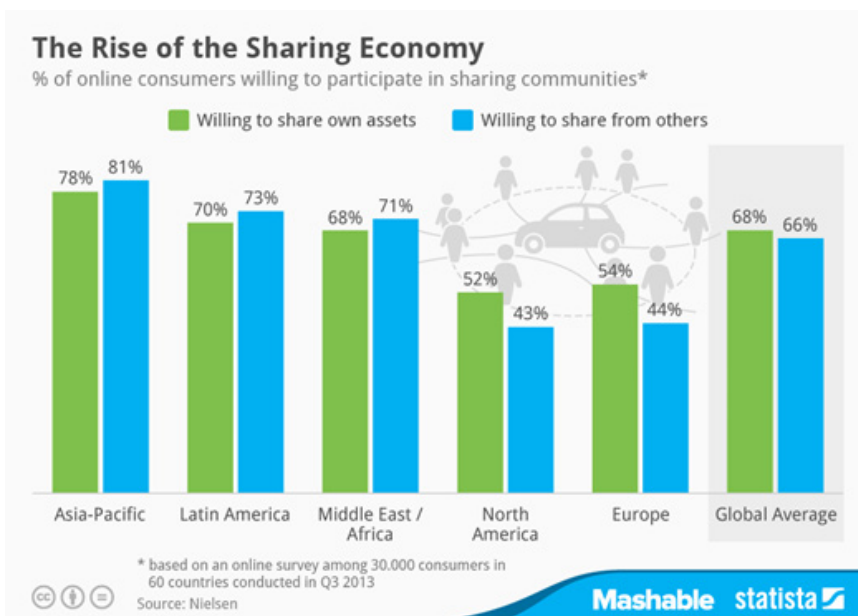
Medio Oriente con 70 por ciento, dejando en tercer lugar a Europa y Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) con un 52 por ciento.

## 6. LOS RETOS REGULATORIOS

Como consecuencia de su naturaleza disruptiva, del crecimiento económico exponencial y del impacto social que ha tenido la economía colaborativa, los instrumentos de regulación se han visto rebasados, por lo que una preocupación latente es la operación en un ambiente complejo en el que la incertidumbre regulatoria es una constante.

Incluso, las empresas de la economía colaborativa han tenido que luchar contra acusaciones de competencia desleal o de quebranto a las regulaciones actuales, ya que ni los sectores tradicionales de la economía, ni los gobiernos estaban preparados para esta ola de innovación.

Manuel Molano, Director General Adjunto del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., señala que “las acciones de los gobiernos y reguladores pueden dañar el funcionamiento de la economía al poner limitaciones innecesarias a la innovación, a la investigación y al desarrollo”. Por lo que es primordial generar espacios de diálogo donde se comiencen a diseñar esquemas regulatorios ideales que superen estas barreras y no caigan en regulaciones rígidas y restrictivas que deriven en la inviabilidad de estos nuevos negocios.



## “Resulta decisivo el fortalecimiento de un clima de confianza”

Urge posicionar el mensaje de que la economía colaborativa no busca destruir un sistema, ni tampoco busca terminar con los derechos y principios básicos que ya están otorgados en el marco legal y regulatorio que protege a los ciudadanos, sino que pretende ofrecer alternativas y soluciones para los ciudadanos.

Por ejemplo, en ciudades como Ámsterdam o Seúl se han creado acuerdos e iniciativas para que los sectores tradicionales y los de economía colaborativa convivan y coexistan.

En Seúl, por ejemplo, surgió el proyecto “Ciudad que comparte”<sup>9</sup> el cual fue propuesto por el alcalde Park Won-soon con el objetivo de “promulgar políticas que fomenten la aparición de empresas de economía colaborativa que mejoren la calidad de vida de sus ciudadanos”, esto aunado a que busca promover la cultura de compartir productos y bienes subutilizados como forma para crear valor económico y beneficios ambientales, al mismo tiempo que restablece el sentimiento de pertenencia en las personas y fortalece una sociedad basada en la confianza.

En Ámsterdam, Laila Frank, consultora para el Ayuntamiento de esta ciudad, señaló en entrevista con The Huffington Post que como “la economía colaborativa había llegado para quedarse”<sup>10</sup>,

era necesario explorar y buscar un camino normativo ante este nuevo fenómeno. Por ello, en diciembre de 2014, el municipio de Ámsterdam y Airbnb firmaron un acuerdo en el que la plataforma se hace cargo de recaudar para la ciudad un impuesto turístico, establecido en el 5 % (la tasa más alta de Europa). Además de que el home sharing fue enmarcado en una nueva categoría de alquiler vacacional entre particulares.

Pero, aunado al limbo regulatorio al que se enfrenta la economía colaborativa, resulta decisivo el fortalecimiento de un clima de confianza en el que usuarios de países como México, donde la inseguridad ha mermado la noción de comunidad, tengan la certeza de que no corren peligro al hacer uso de estas nuevas plataformas.

Asimismo, es importante que en los países en desarrollo se tome en cuenta el papel que juega la alfabetización digital para que ningún segmento de la población quede excluido de esta nueva forma de compartir.

## 7. CASOS DE ÉXITO

Además de las exitosas plataformas de Uber, Airbnb o BlaBlaCar, a continuación mencionamos algunas compañías de este nuevo modelo de negocio que pueden ser ilustrativas de cómo la economía colaborativa ha ido permeando en todos los sectores económicos y sociales.

<sup>9</sup> Sharehub. Seoul Sharing City. <http://english.sharehub.kr/>

<sup>10</sup> Huffington Post. Así resolvió Ámsterdam el rompecabezas de Airbnb. Vanessa Rodríguez. 9 de agosto de 2015. [http://www.huffingtonpost.es/2015/08/09/amsterdam-airbnb\\_n\\_7923884.html](http://www.huffingtonpost.es/2015/08/09/amsterdam-airbnb_n_7923884.html)



“El mundo globalizado está lleno de oportunidades y de fuerzas destructivas”

En un sector altamente regulado como es el energético, **Solar City** aparece como una compañía que les permite a los consumidores arrendar paneles solares en lugar de comprarlos y así contribuir al medio ambiente gracias al uso de energías limpias como lo es la energía solar. Además, a través de su Fundación Give Power, Solar City proporciona energía a los más desfavorecidos, de forma que con cada megavatio que instale, la empresa proporcionará electricidad a una escuela sin este servicio.

Por su parte, la empresa holandesa **Vandebrom** es una plataforma colaborativa, con más de 38 mil suscriptores, en la que los consumidores pagan una cuota mensual para contratar directamente de la producción sobrante de pequeños productores de energías renovables, dando liquidez a una inversión ya realizada, así los consumidores pueden elegir a su proveedor de energía y los productores pueden fijar sus propios precios.

En el sector de la agroindustria, el **Buen Campo** es una plataforma mexicana de consumo local en el que se comercializan y distribuyen alimentos (despensas) bajo el compromiso de manejar relaciones de comercio justo con el campo<sup>11</sup>. El Buen Campo vende canastas de producto de temporada para evitar el desperdicio de los alimentos. En una entrevista con el diario El Financiero, Agustín Ortiz Monasterio, fundador de esta

empresa, declaró que “fueron abriendo el mercado de boca en boca y a través de una comunidad de personas que consumen este tipo de productos”.

Otro ejemplo que podemos destacar es **Coursera**, una plataforma educativa, que fue impulsada desde la Universidad de Stanford, para ofrecer conocimiento y cursos en línea a toda la población. Mientras que **Etsy**, es una comunidad global donde la gente se conecta para comprar y vender productos elaborados por artesanos, artistas y diseñadores, así como para tomar cursos empresariales para artesanos que buscan nuevas formas de mantenerse a sí mismo y a sus familias<sup>12</sup>.

Bill Clinton dijo que “el mundo globalizado en el que vivimos es inherentemente inestable, lo cual significa que está lleno de oportunidades y de fuerzas destructivas”, por lo que modelos como la economía colaborativa son una oportunidad que abre nuevas oportunidades y horizontes para quienes buscan diferentes formas de optimizar sus recursos, además de diversificar sus fuentes de ingreso.

Hoy, ya no es posible detener esta revolución; pero ¿seremos capaces de enfrentar los retos y encontrar soluciones eficaces para convivir y conciliar con estos nuevos modelos caracterizados por ser innovadores, disruptivos, económicos y ecológicos al mismo tiempo?

<sup>11</sup> El Buen Campo. <http://www.elbuencampo.com/pages/nosotros>

<sup>12</sup> Acerca de Etsy. <https://www.etsy.com/mx/about/?ref=ifr>



## Autores



**Guillermo Máñez** es director del Área de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA México. Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Iberoamericana. Maestría en Estudios Internacionales por la Universidad Johns Hopkins. Trabajó en el gobierno federal en la negociación política con actores sociales como refugiados centroamericanos (SEGOB) grupos subversivos como el EZLN (SEGOB), corresponsales extranjeros etc. Ha sido consultor de relaciones gubernamentales (STRUCTURA), llegando a ser posteriormente Director de Relaciones Institucionales en Grupo Lala y Presidente Ejecutivo en el Consejo Mexicano de la Carne. Publica en El Economista y Nexos, y contribuye con artículos sobre políticas públicas en Este País. Es socio del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI).

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



**María Gutiérrez** es consultora en LLORENTE & CUENCA México. Cuenta con experiencia en materia de asuntos públicos, comunicación estratégica y campañas electorales, así como en análisis político y manejo de crisis. Durante la campaña para las elecciones presidenciales de 2012, participó con el Partido Nueva Alianza, formando parte del cuarto de guerra y del área de comunicación estratégica. Ha apoyado en la generación de productos de inteligencia política y en la redacción de artículos de opinión para medios de circulación nacional. Es periodista egresada de la Escuela de Periodismo Carlos Septién García y cursando un máster en Periodismo Político por la misma institución.

[mgutierrez@llorenteycuenca.com](mailto:mgutierrez@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

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

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

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

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

## DIRECCIÓN RR. HH.

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

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

Karina Valencia  
Gerente de RR. HH.  
para Norteamérica,  
Centroamérica y Caribe  
kvalencia@llorenteycuenca.com

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

## *Cink.*

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

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
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

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

Ana Folgueira  
Directora general de  
Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3<sup>o</sup> izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Director  
cruiz@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y director general  
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Rivera  
Socio y director general  
jrivera@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis  
Edificio Omega - piso 6  
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  
Directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@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

Claudio Ramírez  
Socio y gerente general  
cramirez@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y director general  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Director senior de Desarrollo  
de Negocio en el Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
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](http://www.desarrollando-ideas.com)

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