

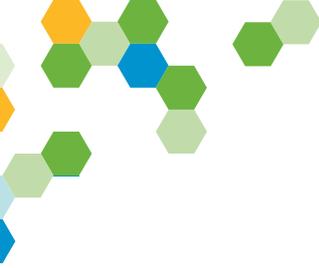


INFORME ESPECIAL

10 tendencias para la Cuba de los negocios en 2017

Madrid, febrero 2017

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
2. CUBA ESTÁ DE MODA
3. EL TALÓN DE AQUILES DE LA ECONOMÍA
4. AFRONTAR LOS RETOS INELUDIBLES
5. DIEZ TENDENCIAS A TENER EN CUENTA EN 2017

AUTORES

I. INTRODUCCIÓN

El 2016 ha sido un año intenso para Cuba. Su imagen ha brillado en el mundo y se ha puesto de moda pero, paradójicamente, ha sido igualmente un año contradictorio y con algunas malas noticias. La victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales americanas, el fallecimiento del que fuera su Comandante en jefe y presidente Fidel Castro, y el deterioro de su ya maltrecha economía, han venido a empeñar el último trimestre del año en el nuevo rumbo que parecía haber impulsado el presidente Raúl Castro.

Pese a todo, el país caribeño ha vuelto a ser percibido por una parte del mundo como la otrora “Perla del Caribe”, irradiando sus encantos a nivel internacional y generando una atracción inusual tanto en el terreno político, como económico y turístico. Una moda impulsada principalmente por el deshielo de las relaciones con su poderoso vecino norteamericano, en especial con el simbólico viaje del expresidente Barack Obama a la isla, el 21 de marzo de 2016. Tras esto, se han sucedido una cascada de eventos de impacto global, como el concierto de los míticos e incombustibles Rolling Stones en la ciudad de La Habana, o la presentación y desfile de la nueva colección de la firma de lujo Chanel; muestras del especial *momentum* que ha vivido la isla a lo largo del año.

“Cuba genera, de nuevo, un interés inversamente proporcional a su tamaño y potencial económico”

2. CUBA ESTÁ DE MODA

En el terreno político e institucional, Cuba ha vivido igualmente un momento especialmente dulce. Centenares de delegaciones gubernamentales de alto nivel de los cinco continentes han aterrizado en La Habana para renovar sus lazos políticos, y de paso, posicionar a sus empresas en los posibles negocios y contratos que se anuncian ante las medidas reformadoras, o de actualización del modelo económico, según la terminología política cubana. Cuba genera, de nuevo, un interés inversamente proporcional a su tamaño y potencial económico. La isla ha visto desfilar, además del presidente de los EEUU o de los tradicionales aliados y socios, como el antiguo presidente venezolano, Hugo Chávez, o el boliviano, Hugo Morales, a otros primeros ministros o presidentes de países miembros del G20 como Canadá (primer inversor en el país), China, Japón, México, Italia, o de potencias emergentes como el presidente iraní, Rohaní.

Especial mención merece, en el terreno político, la visita del presidente Raúl Castro a Francia, al inicio de 2016. La visita de Raúl Castro a París se enmarcaba en afianzar las relaciones y en corresponder a la realizada por el presidente francés a la isla, en mayo de 2015 y, pese a no tener oficialmente una agenda pública, aquél fue recibido y tratado con todos

los honores por el presidente François Hollande. Como resultado de aquélla, las relaciones bilaterales han salido reforzadas y han supuesto un impulso importante para los intereses franceses en la isla. Pocos meses después del encuentro, se anunciaba la adjudicación de la renovación y ampliación del Aeropuerto Internacional José Martí, de La Habana, al Consorcio francés formado por Aeropuertos de París y la constructora Bouygues; ésta última con una importante presencia ya en la isla.

Finalmente, la culminación de los acuerdos de paz entre el Gobierno colombiano y las FARC en La Habana, auspiciados por el Gobierno cubano, ha refrendado su papel geopolítico en la región y supone un éxito diplomático internacional para el Gobierno de Cuba. Los acuerdos ponen fin a un conflicto armado de medio siglo que causó más de 220.000 muertos, cincuenta mil desaparecidos y cinco millones de desplazados.

3. EL TALÓN DE AQUILES DE LA ECONOMÍA

Pero a pesar del momento dulce que Cuba proyecta al mundo, la economía ha venido a mostrarse, una vez más, como el Talón de Aquiles del país. Las enormes expectativas creadas ante el deshielo de las relaciones con los EEUU, la apertura a la inversión extranjera, el anuncio del aterrizaje de em-

presas norteamericanas como Starwoods Marriott, AirBnb o Google, e incluso batir el récord de alcanzar los cuatro millones de turistas, no ha permitido, sin embargo, acelerar el desarrollo económico y el crecimiento del país.

El Gobierno cubano previó, para el 2016, un crecimiento del PIB del 2 % —previsiones que fueron rebajadas al 1 % a mitad de año por el propio Gobierno cubano—. Las razones evocadas fueron, principalmente, un contexto económico internacional volátil, la crisis de su gran socio comercial, Venezuela, proveedor de crudo a precio reducido y principal cliente de servicios profesionales, y el deterioro de las exportaciones y precios en materias primas, como el níquel. Finalmente, el vicepresidente del Consejo de Ministros y ministro de Economía y Planificación, Ricardo Cabrisas Ruiz, ha anunciado, en el marco de la presentación a los diputados de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 27 de diciembre de 2016, que los resultados económicos del año 2016 serán malos, con un decrecimiento esperado de la economía del 0,9 % del PIB. Como consecuencia de ello, la disponibilidad de recursos financieros será limitada, tensionando, de nuevo, el balance de divisas del país y haciendo más necesario que nunca la atracción y apertura a la inversión extranjera.

“El país se caracteriza por una insuficiencia crónica y baja eficiencia en la mayoría de sectores económicos”

4. AFRONTAR LOS RETOS INELUDIBLES

Los acontecimientos y datos del año 2016 han venido a mostrar algunas verdades incómodas y los nuevos retos que el país tiene que afrontar ineludiblemente para poder liberar todo el potencial de desarrollo económico y social en la isla:

De una parte, la apuesta por una estructura productiva moderna. El país se caracteriza por una insuficiencia crónica y baja eficiencia en la mayoría de sectores económicos, en buena medida por las consecuencias del bloqueo económico por parte de los EEUU, pero, también, por métodos y formas de gestión que no están alineados con los tiempos de hoy. La baja producción y ausencia de incentivos en la producción, y el deficiente sistema de gestión y distribución, sumados al enorme aparato burocrático del Estado, lastran los esfuerzos por hacer despegar la economía del país.

Por otra parte, los discursos oficiales y las intervenciones públicas de los máximos dirigentes del país, se esfuerzan en estimular nuevas formas y prácticas que promuevan, agilicen, y hagan más eficiente su estructura productiva. Sin embargo, chocan contra las dinámicas, inercias y cultura de una economía de control

“ El país tiene un alto potencial si se libera una buena parte de su talento y capacidad, ya que cuenta con unos activos nada despreciables que lo hacen único en la región”

estatal férreo y centralizado, que requerirá de nuevas medidas e incentivos para facilitar la modernización y hacer mucho más eficiente su economía. Ello es especialmente acuciante tras la decisión del expresidente Barack Obama en los últimos días de su mandato de poner fin a la política de “pies secos, pies mojados”, que estaba en vigencia desde 1995.

Esta orden ejecutiva, permitía a los cubanos que tocaban suelo estadounidense (“pies secos”) permanecer de manera legal en el país y acceder a la residencia, salvo si eran interceptados en alta mar (“pies mojados”), siendo deportados a Cuba. Una política que, *de facto*, ha permitido ser una válvula de escape ante la falta de oportunidades en la isla, y generando un flujo constante de emigrantes económicos hacia los EEUU. Hoy eso ya es historia, y obligará a las autoridades a buscar soluciones para permitir nuevas formas de desarrollo económico y social fuera del marco del sector público.

Cuba es un mercado pequeño de apenas once millones de habitantes y cuatro millones de turistas al año; con numerosas limitaciones y contradicciones. Sin embargo, el país tiene un alto potencial si se libera una buena parte de su talento y capacidad, ya que cuenta con unos activos nada des-

preciables que lo hacen único en la región, y que pueden constituir una de las pistas de despegue de su economía para los próximos años, ofreciendo numerosas e interesantes oportunidades. Además, el país tiene extraordinarias aptitudes en cuanto al capital humano; el ingenio y la creatividad de los cubanos pueden predecir un brillante porvenir, si es capaz de desplegar una estrategia integral en el desarrollo y exportación de servicios profesionales.

No obstante, hay quien considera que ese proceso no es posible si no se produce una verdadera apertura política del país. No es previsible que el sistema de economía planificada socialista colapse en el corto plazo, a pesar de sus problemas, como tampoco lo es que se abra de forma inmediata a un sistema de mercado libre, característico de otras latitudes o de la misma región. El éxito de su nueva transición dependerá, en gran medida, de su capacidad de generar un círculo virtuoso de crecimiento que genere prosperidad para el pueblo cubano, removiendo las obsoletas bases de un sistema económico de otros tiempos. ¿Cuáles son entonces las claves o tendencias para el futuro inmediato de Cuba? ¿Dónde están las principales oportunidades? ¿Cuáles son los riesgos para los inversores extranjeros?

“Ricardo Cabrisas, anunció unas previsiones de crecimiento del 2 % para el año 2017, pero las limitaciones financieras que lastraron el PIB en 2016, no parece que vayan a disiparse con facilidad”

5. DIEZ TENDENCIAS A TENER EN CUENTA EN 2017

1- ESTABILIDAD POLÍTICA

El fallecimiento de Fidel Castro, Comandante en jefe de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y expresidente del país, ha coincidido con el 60 aniversario del desembarco del grupo guerrillero en el yate Granma. Todo ello ha generado una masiva movilización institucional y social y muestras de duelo en el país. De la misma forma, el fallecimiento de Castro ha incentivado, fuera de las fronteras de Cuba, una avalancha de análisis sobre el futuro político de Cuba y sobre una posible transición, apertura o, incluso, sobre el fin del régimen actual. Sin embargo, la estabilidad política e institucional en el corto y medio plazo del régimen parece garantizada. El Gobierno y las instituciones llevan diez años trabajando sin la permanente presencia de Fidel Castro, y el actual presidente, Raúl Castro, ha ido desarrollando una discreta pero eficiente estrategia de reemplazo de cuadros políticos y empresariales, por personas provenientes de las FAR que garantiza el control y la estabilidad del país. La anunciada retirada del presidente Raúl Castro de la presidencia, prevista para el año 2018, supondría un relevo en el seno del Gobierno y un cambio generacional por

razones biológicas, que daría paso a un nuevo grupo dirigente de su confianza —quizás con una dirección colegiada—. En cualquier caso, Raúl Castro permanecería como primer secretario del Partido Comunista al menos un mandato más.

2- BAJO CRECIMIENTO ECONÓMICO

A pesar de las medidas tomadas en los últimos años por el presidente Raúl Castro, que han supuesto un cambio evidente en la dirección económica del país, éstas se han manifestado insuficientes. El país mantiene hoy, una enorme dependencia de su principal socio comercial, Venezuela, tanto en el suministro de petróleo como en la exportación de servicios profesionales. Consecuentemente, es previsible que la economía cubana siga teniendo un crecimiento bajo en relación a su potencial y que deba seguir explorando medidas y políticas nuevas. El ministro de Economía y Planificación de la isla, Ricardo Cabrisas, anunció unas previsiones de crecimiento del 2 % para el año 2017, pero las limitaciones financieras que lastraron el PIB en 2016, no parece que vayan a disiparse con facilidad. Ello podría suponer un freno al crecimiento, sobre todo si el país sigue sufriendo enormes limitaciones en el capítulo energético y de liquidez en divisas.

“Cuba ha registrado el mejor año turístico de su historia con un alza de 13 puntos respecto a 2015, lo que supone cerrar el año por encima de las mejores previsiones”

3- FACILIDADES PARA ATRAER LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Los decepcionantes datos económicos y de crecimiento de 2016 harán necesario que el Gobierno cubano tenga que introducir nuevas medidas que agilicen y faciliten la llegada de inversores extranjeros para dinamizar su economía. El país necesita potenciar de manera urgente, además del turismo, su sector industrial y el sector agroindustrial para sustituir importaciones por producción nacional y aliviar las tensiones del balance de divisas. El país tiene para ello diseñada una hoja de ruta e identificados los sectores prioritarios de inversión en la Cartera de Oportunidades de negocios que publica el Ministerio de Inversión Extranjera y Comercio Exterior (MINCEX). Sin embargo, a pesar de que empiezan a concretarse algunas inversiones, sobretudo en la Zona Especial Mariel — ubicada 45 km al oeste de La Habana y llamada a concentrar negocios que aporten innovación, tecnologías limpias y generen concentración industrial— los datos muestran que el país tiene que agilizar negociaciones y procedimientos para hacer realidad la concreción de nuevas inversiones.

4- EL SECTOR AGROALIMENTARIO COMO NECESIDAD

Entre los distintos sectores productivos que urge desarrollar en la isla, destaca el sector agroalimentario. La baja producción

y deficiencias en la distribución agropecuaria y agroindustrial, hace que la isla tenga que importar el 70 % de los productos que consume, lo que equivale a unos dos mil millones de dólares anuales, y supone una enorme carga económica y una sangría en divisas para el país. Su necesidad de ser modernizado y, por ende, su nivel de prioridad, lo convierte en un sector de oportunidades para la inversión extranjera, pudiendo incluso suponer un *fast track* para aquellos inversores que quieran apostar por un país que, no solo necesita capital, sino también el *know how* y la tecnología para poner en valor las millones de hectáreas sin explotar a lo largo y ancho del país.

5- EL BOOM TURÍSTICO SEGUIRÁ

El sector turístico se ha convertido en la locomotora económica del país. Con la llegada de cuatro millones de turistas en 2016, Cuba ha registrado el mejor año turístico de su historia con un alza de 13 puntos respecto a 2015, lo que supone cerrar el año por encima de las mejores previsiones. Un año marcado por la afluencia de nuevos turistas, principalmente de los EEUU y Europa, junto a la apertura de centenares de nuevas rutas aéreas. Encontrar hoy cama en un hotel de la isla, ya sea para hacer turismo o para organizar viajes de exploración de negocios, es una misión cada vez más difícil. El Gobierno de Cuba ha apostado

“La oferta actual es insuficiente para atender la creciente demanda en el país, y el sector informal ocupa el espacio que debería corresponder a las pequeñas y medianas empresas”

por abrirse todavía más al capital y a la experiencia de las empresas extranjeras del sector, para paliar en el corto plazo el déficit de alojamientos. La estrategia conforma un ambicioso plan de construcción hotelera con proyectos de inversión para el levantamiento de 67 hoteles con más de 32.000 habitaciones en los próximos años, y la mayoría de cadenas internacionales acuden a La Habana en busca de oportunidades.

6- EL AUUGE DEL SECTOR SERVICIOS

El sector servicios emerge como uno de los sectores de desarrollo más importante del país. El turismo, la llegada de inversores y empresas extranjeras, y las nuevas formas de consumo hacen que el país tenga que desarrollar, a marchas forzadas, toda una serie de nuevos servicios profesionales. Hace unos años, el Gobierno permitió el desarrollo de la figura del cuentapropista (o trabajador autónomo), y a final de 2016 son ya, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), más de 535.000 personas que atienden tiendas, comercios o restaurantes. Sin embargo, existen numerosos sectores en los que no les está permitido actuar, y no existen mecanismos de financiación para nuevos negocios. Solo los que tienen financiación de familiares en el exterior tienen la posibilidad de hacerlo, con lo que se lastra la capacidad emprendedora y el desarrollo

del talento del país. La oferta actual es insuficiente para atender la creciente demanda en el país, y el sector informal ocupa el espacio que debería corresponder a las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que la autorización de las PYMES está prevista para el futuro próximo y constituyen una de las grandes oportunidades de desarrollo económico y empleo. Actualmente ya se pueden constituir cooperativas no agropecuarias de servicios, que ya están empezando a dar respuesta a las necesidades que las empresas públicas no pueden atender de forma eficiente (brigadas de construcción, gestorías, servicios de transportes, artesanos del sector de los muebles, etc).

7- LA APERTURA DEL SECTOR MAYORISTA DE LA DISTRIBUCIÓN

Uno de los cuellos de botella del país para desarrollar el comercio y mejorar la distribución de productos de todo tipo es la ausencia de un mercado mayorista. Es por ello que el Gobierno quiere desarrollar el sector, apostando por la ZED Mariel como gran plataforma mayorista. Así, existen interesantes oportunidades tanto en el sector de la distribución mayorista de alimentos o materiales de construcción, como del sector *retail*. Por otro lado, aunque actualmente no está prevista la apertura de la venta minorista a la inversión extranjera, es probable que el

“Trump inicialmente apoyó las medidas de Obama hacia Cuba, su opinión viró durante la campaña electoral, buscando principalmente el apoyo de la comunidad cubano-americana de Florida”

sector *retail* y, en particular, el desarrollo de los centros comerciales, con *know how* y financiación extranjera, sean una realidad muy pronto.

8- LAS FRANQUICIAS COMO MODELO DE OPORTUNIDAD

Uno de los nichos de mercado emergentes en el país es el del desarrollo de un modelo de franquicias “a la cubana”, es decir, con un socio local constituido por una empresa pública. Las diferentes empresas con responsabilidad en el sector del comercio minorista y las TRD (Tiendas de Recaudación de Divisas) ya están empezando a cerrar acuerdos de apertura de tiendas de marcas internacionales. El mercado está prácticamente virgen y tiene posibilidades reales ante la creciente demanda de la población y el turismo, e igualmente ante el auge de un segmento de cubanos con capacidad adquisitiva ávidos por consumir.

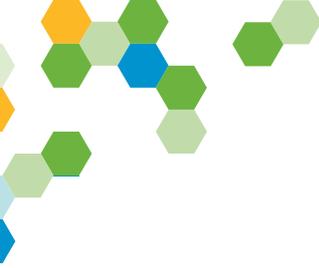
9- UNA NUEVA DIALÉCTICA CUBA-EEUU

La victoria en las elecciones americanas, en noviembre de 2016, ha supuesto un sobresalto en la hoja de ruta de los intentos de caminar hacia una paulatina normalización de las relaciones iniciadas por Barak Obama y Raúl Castro en los últimos dos años. La nueva Administración Trump tendrá una dialéctica y un discurso mucho más exigente hacia Cuba, aunque quizás sea más radical en

las formas que en el fondo. Las compañías estadounidenses exportaron mercancías por valor de casi 380 millones de dólares a la isla desde el inicio del deshielo, según cifras oficiales de la Oficina del Censo de Estados Unidos. Sin embargo, el potencial es enorme y la secretaria de Comercio, Penny Pritzker, declaró en 2016 que su departamento había otorgado 490 licencias a compañías interesadas en hacer negocios con Cuba por un valor de 4.300 millones de dólares. A pesar de que Donald Trump inicialmente apoyó las medidas de Obama hacia Cuba, su opinión viró durante la campaña electoral, buscando principalmente el apoyo de la comunidad cubano-americana de Florida. Todavía existe una cierta incertidumbre sobre la estrategia que seguirá frente a Cuba, aunque es probable que sea dura en las formas y algo más laxa en el fondo, *Business is Business*.

10- EL NUEVO PAPEL DE EUROPA

Bruselas y La Habana firmaron, en diciembre de 2016, un nuevo Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación que pone fin a 20 años de la Posición Común europea, que ha enturbiado y marcado las relaciones entre la isla y el continente, y que reestablece la normalización de relaciones. Entre los objetivos del acuerdo destacan el fortalecimiento del comercio como la cooperación en materia de desarrollo, así como el acompañamiento en el proceso



“A pesar de que el mercado cubano ofrece interesantes oportunidades de negocio a medio y largo plazo, se caracteriza por ser altamente complejo desde el punto de vista político e institucional”

de actualización económica y social de Cuba. Todo ello abre nuevas ventanas de oportunidad, y supone una ventaja competitiva para las empresas e inversores europeos frente a los estadounidenses, especialmente en un momento en el que la nueva Administración americana, con su nueva dialéctica, puede generar incertidumbre y frenar la llegada de nuevos inversores norteamericanos.

Así pues, el 2017 será clave para el desarrollo futuro de Cuba. El país seguirá teniendo un papel protagonista en la escena internacional y continuará con los esfuerzos de atraer el interés de los inversores extranjeros,

gracias a un mercado industrial y de consumo casi virgen, una posición geoestratégica envidiable y una población altamente cualificada y formada.

Sin embargo, a pesar de que el mercado cubano ofrece interesantes oportunidades de negocio a medio y largo plazo, se caracteriza por ser altamente complejo desde el punto de vista político e institucional, como desde el punto de vista operativo. Es por ello que es aconsejable ir bien acompañado y asesorado para desplegar una inteligente estrategia de aproximación y una delicada focalización de esfuerzos para tener éxito en la isla.

Autores



Joan Navarro es socio y vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Sociólogo y PDG por el IESE, es experto en comunicación, estrategia electoral y asuntos públicos. De 2004 a 2007 fue director del Gabinete del ministro de Administraciones Públicas y en 2010 fue reconocido como unas las 100 personas más influyentes por la revista El País Semanal. Es miembro del capítulo español del Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP) y colaborador del diario El País.

jnavarro@llorenteycuenca.com



Pau Solanilla es director general para Cuba en LLORENTE & CUENCA. Es Máster en Dirección, Gestión y Organización de Empresas, postgrado en Comercio Exterior y Gestión Internacional de la Empresa, y cuenta con amplia experiencia en la internacionalización de empresas, asuntos públicos y negociaciones en entornos internacionales y multiculturales. Domina el inglés, francés e italiano y trabajó entre los años 1999 y 2005 en Bruselas en la delegación del Parlamento Europeo para América Central y Cuba.

psolanilla@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalorente@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 AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@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

Eva Pérez
Gerente de Talento
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

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

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

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

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

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

Cink.

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

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

ESTADOS UNIDOS

Miami

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

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

Nueva York

Latam Desk
Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@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 Rivera
Socio y director general
jriviera@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 para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

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

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

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director senior
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

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

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

Río de Janeiro

Maira Da Costa
Directora
mdacosta@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

www.revista-uno.com