



INFORME ESPECIAL

Prospectiva y empresas: ¿cómo anticipar e influir en el futuro?

Madrid, marzo 2017

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

1. FUTURAMA: PROSPECTIVA PARA AVANZAR HACIA EL FUTURO DESEADO
 2. PROSPECTIVA EMPRESARIAL: PREVER RIESGOS Y MOLDEAR EL FUTURO
 3. TIPOS DE PROSPECTIVA APLICADA A LA EMPRESA
- AUTORES

¿Hacia dónde avanza el sector financiero tras la aparición del crowdfunding o las fintech? ¿Es sostenible el modelo de las empresas energéticas con la creciente presión de la generación eléctrica en cada hogar? ¿Qué impacto tendrá la robotización en determinado sector o sobre la economía general? ¿Qué tipo de vehículos y con qué tipo de propulsión dominarán la movilidad dentro de 20 años? ¿Serán las biosimilares dominantes en las farmacias? ¿Cuándo ocurrirán estos cambios? ¿Qué podemos hacer para ser los primeros en adaptarnos? ¿Qué podemos hacer para acomodar ese futuro previsible a nuestra estrategia empresarial?.

La prospectiva es una disciplina que lleva décadas aplicándose en Estados y empresas para contestar a estas preguntas, para anticipar el futuro y facilitar la toma de decisiones. En las zonas de habla española o portuguesa, se está extendiendo en los últimos años para mejorar la competitividad, aunque aún no se ha asentado como en otras áreas geográficas.

En este Informe Desarrollando Ideas, compartimos una visión amplia sobre la prospectiva y su aplicación al ámbito empresarial.

1. FUTURAMA: PROSPECTIVA PARA AVANZAR HACIA EL FUTURO DESEADO

En los años 30, la industria del automóvil en los Estados Unidos se encontraba con un obstáculo muy importante para su crecimiento: los kilómetros de carretera eran muy escasos. Las carreteras apenas eran financiadas por el Gobierno federal, sino que las pagaba la industria o, incluso, los usuarios. Ante esta situación, General Motors se encontraba con las reticencias continuas de la Administración para elaborar un programa ambicioso de carreteras.

Precisamente por estas razones, General Motors decidió crear su propia visión del futuro para que la población fuera consciente de que su bienestar también pasaba por una inversión pública en infraestructuras. Y así se gestó Futurama, un espacio de 3.300 m² en la Feria de Nueva York de 1939. Allí, se reflejaba cuál sería el futuro poniendo de relieve la relevancia que tendría el uso del coche y, por tanto, la necesidad de que el Gobierno invirtiera en carreteras para el desarrollo de la nación. La idea fue un éxito y Futurama se convirtió en el pabellón más visitado y más aplaudido.

**“Numerosos sectores
están viviendo
transformaciones que
les obligará a redefinir
sus objetivos comerciales
e, incluso, la estrategia
empresarial al completo”**

Ese mismo año, la Administración de Transporte envió su primer informe sobre el sistema de autopistas para ser aprobado por el Congreso. En 1942, se inauguró la primera carretera de 2.300 kilómetros transitable para camiones.

El caso de General Motors no es único. La prospectiva ha ayudado a mejorar la competitividad de numerosos países y empresas. Analizar los escenarios futuros nos permite anticipar la incertidumbre para adaptarnos, influir o incluso, como este caso, acelerar o crear un futuro más favorable.

¿QUÉ ES LA PROSPECTIVA?

Podemos situar los antecedentes de la prospectiva en el paso del siglo XIX al XX, cuando se empezaron a usar herramientas estadísticas para prever el futuro de forma científica, aunque no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló tal y como la conocemos ahora. Actualmente, podríamos definir la prospectiva como la disciplina que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

El análisis de lo que puede suceder en el medio o largo plazo permite estar mejor preparados para lo que pueda suceder, tratar de influir sobre él o incluso, como en el caso de General Motors, moldear el futuro. Japón aplicó las técnicas de prospectiva con

gran éxito para impulsar su despegue industrial tras la Segunda Guerra Mundial. En los siguientes años, se fue extendiendo su uso entre los Estados y también algunas empresas.

En el fondo, decidir es el proceso de escoger entre opciones alternativas para obtener un resultado que se ajuste a nuestras expectativas. En algunos casos, existe un cierto grado de incertidumbre sobre los efectos o consecuencias. La prospectiva puede reducir esta incertidumbre mediante el análisis del futuro.

2. PROSPECTIVA EMPRESARIAL: PREVER RIESGOS Y MOLDEAR EL FUTURO

La prospectiva se ha convertido en una herramienta de competitividad para las empresas, una manera de facilitar la toma de decisiones directivas. Un número reducido aplica, dentro de la estrategia de inteligencia, técnicas de prospectiva consiguiendo buenos resultados.

En una etapa de cambios permanentes, es clave para el crecimiento conocer hacia dónde se dirige nuestro entorno competitivo (político, social, económico, de consumo, tecnológico...). Numerosos sectores están viviendo transformaciones que les obligará a redefinir sus objetivos comerciales e, incluso, la estrategia empresarial al completo.

“Existen dos creencias que abundan en las organizaciones y que dificulta dar el paso hacia la prospectiva: el *presentismo* y la prioridad técnica”

En los últimos años, determinadas empresas continuaban siendo reacias a introducir la prospectiva en su día a día por la tradicional tendencia a decidir basándonos en la intuición y la experiencia previa. Este tipo de análisis se veía como una forma de complicar y encarecer el proceso de toma de decisiones.

Existen dos creencias que abundan en las organizaciones y que dificulta dar el paso hacia la prospectiva: el *presentismo* y la prioridad técnica.

El primero, el *presentismo*, es un concepto acuñado por el filósofo Daniel Innerarity. Lo podemos definir como el hecho de darle una excesiva relevancia a la coyuntura presente en nuestros cálculos de futuro. Es algo muy común. De una manera inconsciente, se tiende a creer que la situación actual, sea cual sea, perdurará indefinidamente en el futuro sin grandes alteraciones. Esto, simplemente, no ocurre nunca. Las cosas cambian, y cambian más de lo queremos admitir. Planificar el futuro asumiendo la continuidad del presente es una forma segura de equivocarse. Los cambios acelerados que se están viviendo desde el inicio del siglo XXI están empujando cada vez más a organizaciones a buscar especialistas en prospectiva que les ayuden a mejorar. La adopción de decisiones de inversión a lar-

go (e, incluso, a medio) plazo se ven profundamente afectadas por estos cambios.

El segundo error es dar prioridad al análisis técnico. Las sociedades contemporáneas tienen una gran fe en la capacidad de la técnica para solucionar cualquier problema o duda que tengamos. Un informe técnico acostumbra a ser definitivo de cara a adoptar una resolución. Cabe preguntarse, ¿existe alguna técnica que no haya fallado en algún u otro momento? La mayoría de expertos afirmarían que no. No obstante, buena parte de las empresas siguen confiando en la capacidad de la técnica para darnos control sobre el futuro. Cuando cayó el Muro de Berlín, la gran mayoría de economistas aseguraban que Alemania no se reunificaría de manera inmediata por no ser viable desde un punto de vista económico. Ignoraban que la decisión no se tomaría con informes económicos, sino que lo que contaba era la opinión política, claramente a favor de la reunificación.

Cuando se superan estos dos obstáculos, las organizaciones pueden avanzar hacia la previsión inteligente de escenarios, con un análisis del *big data*, la anticipación de riesgos regulatorios, la vigilancia tecnológica y otras técnicas de inteligencia competitiva. Las empresas que

“Cómo afronten las organizaciones la robotización es un buen ejemplo de reto para Estados y organizaciones”

no han querido analizar correctamente el futuro al que se iban a enfrentar, estableciendo planes diferentes según los posibles escenarios se desarrollen, se han encontrado en serias dificultades e, incluso, han terminado en la quiebra.

3. TIPOS DE PROSPECTIVA APLICADA A LA EMPRESA

Existen tres aproximaciones diferentes para introducir la prospectiva en las organizaciones. Se pueden considerar, en determinados casos, como una evolución dependiendo del grado de integración que se busque:

- **Enfoque adaptativo** (analizar para adaptarnos): en el que se desarrollan planes empresariales diferentes para adaptarnos a cada uno de los posibles escenarios futuros analizados.
- **Enfoque de influencia** (analizar para influir): en el que prevemos los escenarios futuros y establecemos de qué manera podemos influir en su evolución.
- **Enfoque proactivo** (analizar para crear): en el que activamente creamos el futuro deseado, como en el caso de General Motors.

Cómo afronten las organizaciones la robotización es un buen ejemplo de reto para Estados y organizaciones. La implantación progresiva de procesos auto-

matizados ocurrirá de manera indefectible. Es un hecho para el que no todas las organizaciones se están preparando. Quien espere a que llegue el cambio para estudiar de qué modo adaptarse, habrá perdido la ventaja y, en el tiempo de adaptación, puede verse fuera del mercado.

El enfoque adaptativo nos permite ganar ventaja competitiva si estudiamos los posibles escenarios futuros y, por tanto, nos preparamos para amoldarnos rápidamente a los cambios. Podemos avanzar a un enfoque de influencia para trasladar al regulador o al mercado directamente nuestra visión sobre hacia dónde debe ir la robotización. Por ejemplo, ya unos pocos CEOs hablan abiertamente de hacia dónde debería dirigirse el proceso para influir sobre el futuro deseado. Finalmente, dando un paso más allá, algunas organizaciones están tejiendo colaboraciones con terceros para influir de manera indirecta sobre la opinión pública y que sea ésta la que demande un cierto tipo de medidas al regulador.

ENFOQUE ADAPTATIVO.

El primer nivel de aproximación a la prospectiva para las empresas consistiría en aplicar un enfoque preventivo a nuestras decisiones que facilite la adaptación. La empresa incorpora a la toma de decisiones el cálculo sobre otras posibilidades que puedan interferir, o impedir, nuestro objetivo.

“Lo que se pone de relieve con el enfoque adaptativo es que desarrollar planes de contingencia para cubrir las alternativas, cuyos impactos puedan ser más importantes”

Una muestra exitosa de este enfoque sería el ejemplo de Royal Dutch Shell. En plena crisis del petróleo en los 70, Shell fue la única compañía que estaba preparada cuando el precio del petróleo bajó, primero, y, más tarde, volvió a subir. Esta previsión les proporcionó una ventaja estratégica sobre sus competidores. En los 70, comprendieron que la incertidumbre no siempre puede ser eliminada y que, por el contrario, a veces tiene que incorporarse al planteamiento estratégico de la organización. Esta actitud les permitió actuar como el resto de empresas mientras las condiciones se mantuvieron en unas determinadas coordenadas.

El hecho de ser consciente de que los parámetros de esa coyuntura podían cambiar (por una serie de razones que tenían identificadas) les dio esa ventaja competitiva en el momento que ocurrió porque se limitaron a aplicar los planes de contingencia que habían elaborado para esa eventualidad. Las empresas que no habían realizado prospectiva perdieron posiciones en el mercado respecto de Shell, que logró superar la crisis del petróleo con mayor facilidad.

Las cláusulas suelo en España reflejan otro caso en el que falló un buen análisis del futuro. En la etapa de mayor crecimiento económico, con la venta de hipotecas en sus máximos, el Euríbor mantenía una tendencia

al alza sin que pareciera que ese crecimiento se fuera a detener. Los bancos, en su búsqueda de mayor volumen de negocio, querían hacer más atractivos sus créditos inmobiliarios para los clientes. Los contratos comenzaron a contener cláusulas techo y suelo. Estas cláusulas, con independencia de las fluctuaciones potenciales del Euríbor, garantizaban al banco un cierto nivel de ingresos y al cliente un máximo de subida del interés. El control del riesgo conseguía que la hipoteca fuera más barata y atractiva para el cliente y creaba un mercado hipotecario con intereses muy por debajo de la media europea. El Banco de España lo contemplaba como un *win-win* para clientes y banca, los consumidores no lo cuestionaban porque no se preveía en el corto plazo una caída de los tipos y el Gobierno lo veía como una medida que dinamizaba el mercado sin crear problemas.

Pocos estudiaron lo que podía ocurrir en el futuro y nadie previó que una medida que se entendía positiva podía llegar a crear un problema reputacional a la banca como el que finalmente apareció con la caída de los tipos del Banco Central Europeo.

En todo caso, lo que se pone de relieve con el enfoque adaptativo es que desarrollar planes de contingencia para cubrir las alternativas, cuyos impactos puedan ser más importantes, dar ventaja competitiva a la em-

“Un segundo paso en la integración de la prospectiva en las empresas es tratar de influir sobre el futuro que se ha analizado como probable”

presa frente al resto del mercado (de su sector u otros con los que pueda converger).

ENFOQUE DE INFLUENCIA

Un segundo paso en la integración de la prospectiva en las empresas es tratar de influir sobre el futuro que se ha analizado como probable. Primero, se tiene que comprender de qué manera puede evolucionar el tema de interés. Segundo, detectar de qué medios se dispone para condicionar dicha evolución de la manera deseada.

El caso de Sony cuando optó por el sistema de video Betamax es un buen ejemplo de esto. La empresa se basó en la clara superioridad técnica del Betamax para apostar por este sistema. Cuando el VHS se impuso como estándar de video, Sony lo recibió con una gran sorpresa. Un análisis prospectivo habría tenido en cuenta otros factores socioculturales o económicos que, junto a la perspectiva técnica, haría triunfar a un sistema u otro. Conociendo estas variables, se podría haber influido sobre esas otras variables a fin de facilitar al Betamax consolidarse como opción favorita de los consumidores.

Caer en el error de la prioridad técnica, hizo ignorar un factor determinante en que el mercado se decantase por el VHS: la industria americana del porno escogió el sistema VHS. Muy

pocas personas admitieron en su momento haber comprado un reproductor de VHS en lugar de Betamax para ver porno en su casa. Visto con perspectiva, resulta claro que fue un factor de peso al que los expertos de Sony prestaron poca o ninguna atención. Tratar de simplificar el futuro a una o dos variables es, cuando menos, arriesgado. La prospectiva amplía el foco a multitud de factores.

ENFOQUE PROACTIVO

El tercer enfoque supone el modo más sofisticado y complejo de influir en el futuro. El enfoque proactivo se da en aquellos casos en el cual la organización que tiene que tomar la decisión comprende que el futuro deseado no llegará por sí solo o por acciones directas puntuales, sino que requiere de una estrategia más amplia, movilizándolo a otros actores. El caso de General Motors es un ejemplo: las acciones directas de la empresa con la Administración no habían logrado superar las reticencias presupuestarias. Fue Futurama, una acción indirecta sobre la opinión pública, la que consiguió reconducir la situación a favor de su estrategia.

Existe paralelismos con la lenta incorporación del gas natural licuado (GNL) en alta mar. Hay un consenso creciente sobre la necesidad de implantar el GNL como el combustible principal para el transporte marítimo. La

“La prospectiva puede parecer una forma muy rebuscada de lograr el objetivo, pero la experiencia también nos dice que los atajos al futuro no suelen funcionar”

mayoría de argumentos técnicos (económicos y ecológicos) aconsejan iniciar el tránsito al nuevo carburante. Las reticencias proceden principalmente de dos sectores. Por un lado, una industria como la marítima reacia a los cambios. Por el otro, los gobiernos ven poco rédito político en esta decisión. Unos de los factores principales es que la opinión pública desconoce el impacto ambiental del fuel naval. Los medios de comunicación no ven interés mediático en centrar su atención en este ámbito de la energía. Tampoco ocupa los primeros puestos en las agendas de las cumbres internacionales sobre medio ambiente. Ahora mismo, se podría argumentar, que sólo la industria gasista tiene un interés real en promover este cambio. Sin embargo, es fácil pensar que la opinión pública se pondría a favor de una medida que ha de redundar en una mejora ambiental. De hecho, es bastante probable que esta fuera la posición mayoritaria de la ciudadanía europea.

Solo con argumentos técnicos, por muy rotundos que sean, difícilmente se pondrá en marcha el cambio deseado. Es improbable que la industria gasista mundial, por sí misma, pueda forzar la transición al nuevo combustible. Lo que hay que hacer es concebir la manera de provocar el cambio buscado. Sería necesario estudiar en profundidad las variables que influyen en la evolución del sector marítimo, y qué haría cambiar la prioridad de la opinión medioambiental de la población, encontrar los aliados y las acciones que podrían activar el cambio.

Como este caso, existen numerosos desarrollos de negocio en la actualidad que ven su crecimiento obstaculizado por factores que, a priori, no parecieran ser determinantes. El análisis amplio de la situación para analizar el futuro es, cada vez más, clave para alcanzar y mantener el éxito empresarial a medio y largo plazo. La prospectiva puede parecer una forma muy rebuscada de lograr el objetivo, pero la experiencia también nos dice que los atajos al futuro no suelen funcionar.

Autores



Jordi Serra del Pino es un consultor especializado en prospectiva, estrategia e inteligencia. Actualmente, es director de Investigación del Center for Postnormal Policy & Futures Studies y Profesor asociado en Blanquerna (Universidad Ramon Llull) donde coordina un Máster en Seguridad Global e Inteligencia Anticipatoria. También es fellow y vicepresidente del Capítulo Iberoamericano de la World Futures Studies Federation. Forma parte del comité editorial de las revistas Futures, World Future Review y Revista IAPEM. Es responsable de numerosos proyectos de prospectiva en Europa y América para administraciones públicas y empresas de sectores como el financiero, energético y transporte.

jordi.serra@periscopi-bcn.com



Cristóbal Herrera es director del Área Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA y coordinador del Servicio de Inteligencia y Análisis Político. Es politólogo de la Universidad Complutense de Madrid, especialista en Asuntos Públicos por University of Hull (Reino Unido) y máster en Comercio Internacional por CESMA-Escuela de Negocios. De 2005 a 2010 estuvo trabajando para los grupos parlamentarios en el Congreso de los Diputados. En LLORENTE & CUENCA se ha especializado en proyectos de lobby y la implantación de sistemas de inteligencia. Es profesor en varios cursos de postgrado de Public Affairs & Intelligence y colaborador en varios medios como analista político.

cherrera@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
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

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

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 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
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
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

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

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

Rio 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
jgozzer@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