



INFORME ESPECIAL

# ¿Tecnocracia o Política?: Reputación, Transparencia y Liderazgo

-Jorge Cachinero, Director Senior de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA, y Juan Luis Manfredi, Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha-

Madrid, marzo 2012

**d+i** LLORENTE & CUENCA

Con la colaboración de:



1. INTRODUCCIÓN
2. HACIA UN CAPITALISMO REPUTACIONAL EN UNA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN
3. SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIO

AUTORES

LLORENTE & CUENCA

**“No se puede restaurar un sistema económico hecho trizas tras el desmoronamiento institucional y que ha señalado, con más o menos justicia, explícitamente a la industria financiera, el sector bancario y el mundo de los seguros”**

## 1. INTRODUCCIÓN

No estamos ante una crisis. Por definición, ésta consiste en un cambio brusco, en un proceso de duda o en una situación dificultosa. No es el caso: no hay camino de vuelta, ni podemos volver a encajar las piezas.

Asistimos a un cambio estructural en la medida en que no se puede restaurar un sistema económico hecho trizas tras el desmoronamiento institucional y que ha señalado, con más o menos justicia, explícitamente a la industria financiera, el sector bancario y el mundo de los seguros como responsables directos de la misma. Necesitamos una innovación transformacional, una suerte de disrupción en la forma de entender el capitalismo global.

Y la solución a estos retos no puede venir del mundo de la política dado el calibre de las actuales cohortes de gobernantes europeos. En concreto, esta crisis ha puesto en valor el conocimiento, el liderazgo y la honestidad y limpieza de las que han hecho gala los dirigentes de Islandia -algunos de ellos, ahora, encarcelados o camino de la cárcel-, de los gobiernos derrotados de Irlanda, Grecia y Portugal -ya fueran del partido *Fianna Fáil*, conservadores o socialistas, respectivamente, antes de la intervención de sus economías-, de los gobiernos socialista en Grecia de Papandreu o populista en Italia de Berlusconi -después de las intervenciones- o el poco apego o el mucho hastío de los electores de España con su anterior gobierno socialista y los problemas que se aventuran para los gobernantes de Francia y Alemania en sus decisivas citas electorales de 2012 y 2013, respectivamente.

Más aún, los llamamientos en favor del retorno de la regulación nacional no alcanzan a resolver los problemas en la medida en que no se puede legislar una transformación que se desarrolla en tiempo real y a escala planetaria. Aunque los dirigentes políticos quisieran, no podría resolver la crisis a golpe de decreto.

El centro del debate ha pasado al terreno de la economía y los retos anteriormente citados están en la mesa de los directivos de las grandes empresas e instituciones financieras del mundo desarrollado.

El *leit-motiv* de dicho cambio ha de ser la revisión profunda de los modelos de gestión y evaluación de los resultados de las organizaciones financieras y las compañías.

No debe sorprendernos, entonces, que este sea un asunto recurrente en las portadas de la prensa económica de referencia internacional y en las escuelas de negocios de mayor prestigio. Son los líderes de las organizaciones económicas quienes tienen que liderar el cambio, generar nuevos estándares de gestión y apoyar el desarrollo de la ciudadanía corporativa.

**“El capitalismo de Q1 a Q4 no permite que los negocios cuajen. Según Barton, una nueva línea de negocio suele requerir entre cinco y siete años antes de ser rentable”**

En particular, el diario Financial Times ha editorializado abundantemente acerca de que el capitalismo solo sobrevivirá mediante el cambio y ha lanzado una serie valiente, inteligente y bien argumentada -como, por cierto, es todo lo que hace habitualmente ese periódico ejemplar al que todos los demás deberían querer parecerse y al que todos los lectores del mundo de los negocios y, ojalá, de la política, deberíamos utilizar como gimnasia intelectual diaria- de artículos que está siendo publicada desde hace meses bajo los títulos, respectivos de “*The Squeezed Middle*”, en referencia a la situación de los Estados Unidos de América, o “*Capitalism in Crisis*”, en referencia al marco global de “La Gran Recesión”.

Y la conclusión del periódico es clara ya que todos estas contribuciones señalan tres áreas fundamentales de atención para salir del laberinto presente: una mejor regulación de la industria financiera, la extensión y la implantación de sistemas efectivos de gobierno corporativo y una políticas fiscal y monetaria enfocadas a solucionar el problema presente que surge de la combinación de la duda sobre la solvencia de las deudas soberanas de los países de la UE y de la debilidad de la demanda en los países en crisis.

En definitiva, y si hubiera que resumir la conceptualización del problema del momento presente utilizando conceptos más habituales en el mundo de la gestión directiva, las carencias actuales, y no solo, en el mundo de la política, si no, también, en el mundo corporativo y financiero, tienen que ver con la ausencia de

Liderazgo, de Transparencia y de Reputación.

En marzo de 2011, Harvard Business Review (HBR) se unía a este debate con el artículo titulado “*Capitalism for the Long Term*”, escrito por Dominic Barton, Global Managing Director de McKinsey, la que, probablemente, es, junto con Bain, una de las dos firmas de consultoría más prestigiosas del mundo.

Barton considera que la voracidad de los inversores institucionales es incompatible con el sostenimiento de un negocio porque los resultados de una compañía no pueden evaluarse cada trimestre como si del Juicio Final se tratara.

En un mundo globalizado, interconectado y en turbulencias permanentes, el proceso de evaluación del rendimiento es mucho complejo que observar los resultados del último trimestre y compararlos con los del anterior, con los del mismo trimestre del año pasado o, como gran ejercicio de máxima sofisticación intelectual directiva, compararlos con la evolución continuada de los últimos cuatro.

En opinión de Dominic Barton, el capitalismo de Q1 a Q4 no permite que los negocios cuajen. Según Barton, una nueva línea de negocio suele requerir entre cinco y siete años antes de ser rentable.

Ya hace tiempo que Clayton Christensen, Profesor de Harvard Business School, demostró que la obsesión por los beneficios acabó con la innovación en muchas industrias. Si éstas se centran únicamente en la gestión operativa -ratios, porcentajes de

**“Algunos bancos europeos están cuestionando e, incluso, cerrando aquellas unidades de negocio asociadas con actividades de alto riesgo y empiezan a regresar al viejo modelo de la banca como financiador de proyectos industriales, empresariales, comerciales y familiares sostenibles en el largo plazo”**

crecimiento o resultados trimestrales-, pueden terminar por olvidar su Visión, su Misión, sus Valores e, incluso, su propio proyecto empresarial.

Roger Martin, Decano de la Rotman School of Management de Toronto, y uno de los 50 pensadores más influyentes en el mundo de los negocios, ha escrito que la orientación de la gestión hacia la maximización del valor de la acción ha tenido como resultado el crecimiento desproporcionado de la compensación de los directivos -especialmente, las de carácter variable- y, como consecuencia de esto, la disociación entre riqueza y creación de valor.

Martin escribe que la gestión de las expectativas (la gestión de las acciones y otros productos financieros derivados) ha primado durante los últimos años sobre el negocio real, es decir, el que crea valor mediante el diseño, la producción o la venta de productos y servicios para cubrir necesidades reales o esperadas del mercado y de los consumidores.

La ficción de la ingeniería financiera ha conducido al fracaso de las estrategias basadas únicamente en la responsabilidad social como herramienta del plan de marketing como ejercicio de “green washing” o de “social washing”, es decir, como el mero lavado de cara medioambiental o social de las organizaciones sin que estas asuman, realmente, un compromiso auténtico de alineación del negocio hacia la creación de valor compartido con sus Stakeholders críticos.

Afortunadamente, ya hay algunos bancos europeos que empiezan a repensar su modelo de negocio y de cómo ganan dinero -como han sugerido Jorge Cachinero y Axel Gietz en su reciente ensayo “*Held to Account with Nothing to Bank On Anymore. The Reputational Freefall of the Financial Services Industry: Why It Is Unprecedented and How It Might Be Reversed*” publicado por d+i LLORENTE & CUENCA- y están cuestionando e, incluso, cerrando aquellas unidades de negocio asociadas con actividades de alto riesgo y empiezan a regresar al viejo modelo de la banca como financiador de proyectos industriales, empresariales, comerciales y familiares sostenibles en el largo plazo.

En este contexto, parece oportuno pensar que necesitamos de:

- Nuevas herramientas de dirección que permitan la reorganización de las prioridades.
- Del rediseño del modelo de negocio enfocándolo al largo plazo y del cómo se gana dinero legítimamente con él.
- De la generación, la captación y la diseminación de nuevas ideas.
- De la retención del talento.
- De la protección de los recursos naturales.
- Del compromiso con las sociedades en las que se opera.

**“Resulta incoherente que se premie el crecimiento del valor de la acción a costa de la destrucción de valor a largo plazo”**

Es una cuestión que desborda la comunicación y entra en el terreno de la definición de la Estrategia. Es trabajar para la **Quíntuple Cuenta de Resultados** (Económico-Financiera, de la Sostenibilidad y Medioambiente, de la Ética y la Gobernanza, del Talento y las Personas y de la Contribución a la Sociedad) y no solo, por muy importante que sea, y que es, para la Económico-Financiera.

consecuencias de las decisiones que se van tomado.

Por esta razón, resulta incoherente que se premie el crecimiento del valor de la acción a corto plazo a costa de la destrucción de valor a largo plazo. Este se sostiene sobre la buena gestión de los procesos y las operaciones de negocio pero, sobre todo, se cimenta en la gestión de la **Credibilidad**, la **Reputación** y la **Marca**, es decir, los activos intangibles del negocio, que, cada día, especialmente, después del impacto devastador del *tsunami* de “*La Gran Recesión*”, son los más valiosos de las organizaciones.

Ningún miembro de la alta dirección de compañías u organizaciones financieras como Goldman Sachs, Toyota o British Petroleum discutiría esta afirmación. A los de Enron o Arthur Andersen sería difícil, aunque muy interesante, localizarles para preguntárselo.

En estos momentos difíciles de “*La Gran Recesión*” actual, numerosos estudios de opinión pública confirman el declive de la credibilidad en las instituciones, en las empresas, en el gobierno y, también, en las organizaciones sin ánimo de lucro. No hay confianza en su comportamiento futuro. Entre todas ellas, destaca la erosión de la confianza en los medios de comunicación que avanza con aún más rapidez.

La confianza se transforma en capital social. Francis Fukayama lo define como la capacidad de las personas para trabajar en equipos contruidos en torno a valores y normas compartidos (“*trust*”). El



## 2. HACIA UN CAPITALISMO REPUTACIONAL EN UNA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN

Los manuales de administración de empresas nos recuerdan que aquello que no se puede medir, no se puede mejorar, luego, no se gestiona. Porque, en la práctica, la medición de resultados refleja los intereses reales de las compañías, en la medida que se premian o se castigan las



**“El Capitalismo Reputacional ofrece dos herramientas para apalancar el cambio y favorecer un nuevo modelo de gestión empresarial: sostenibilidad y transparencia”**

capital social nace de la habilidad para relacionarnos socialmente, ser capaces de confiar en otras personas o tener normas comunes de honestidad y reciprocidad. Es la tercera forma de capital junto al capital físico y el capital humano. Cada cultura establece un ámbito inicial de capital social en función del rol que desempeñan las familias, el Estado o las organizaciones.

En la medida en que las sociedades son capaces de generar instituciones de confianza, se reduce la corrupción y las ineficiencias del sistema.

Siguiendo la teoría de Coase sobre la firma, la confianza reduce los costes de transacción mediante el reconocimiento de un número limitado de agentes que operan en el mercado.

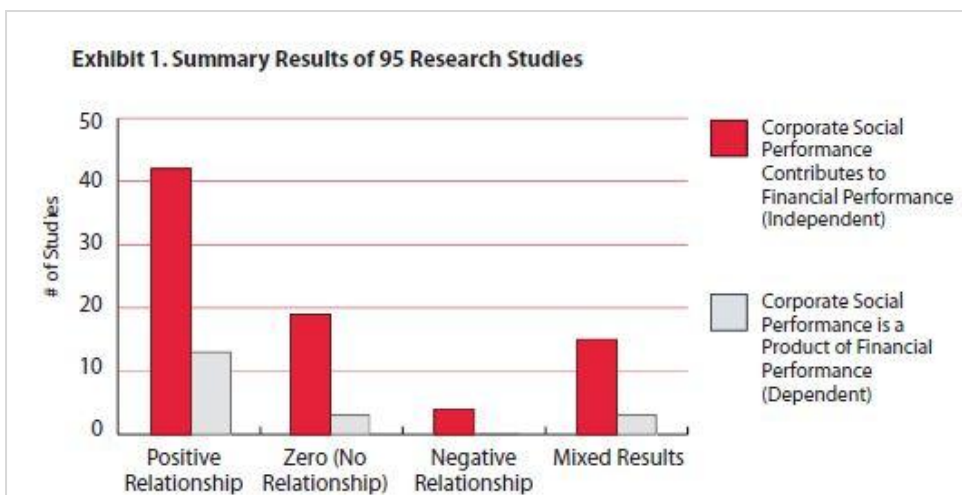
medir y gestionar como el retorno que el cliente confiere al posicionamiento de una marca.

Según los datos publicados por Reputation Institute, existe una fuerte relación entre Reputación y apoyo del cliente: los resultados pueden mejorar en un 5% y las recomendaciones, en un 7,3%. En términos de consumo, son datos considerables.

En definitiva, la confianza no es solo el tejido invisible que mantiene cohesionadas a las sociedades abiertas y democráticas en las que tenemos el privilegio de vivir sino que, además, es el capital relacional más valioso que los Stakeholders críticos de un negocio entregan a las organizaciones empresariales y financieras como resultado de su comportamiento transparente y socialmente aceptable. Ese es el valor de la Credibilidad, esa es la fuente de la Reputación.

Y el progreso en la consecución de esta y su valor son medibles, como cualquier otro activo de una organización, con soluciones directivas ya existentes en el mercado para las que solo falta el liderazgo suficiente para convertirlas en el corazón de su modelo de negocio.

Las organizaciones que gestionen así sus activos pueden diferenciarse. El Capitalismo Reputacional ofrece dos herramientas para apalancar el cambio y favorecer un nuevo modelo de gestión empresarial. La primera es la Sostenibilidad, esto es, la creación de una relación económica que se mantiene por sí misma y que genera riqueza en el largo plazo. La segunda es la apuesta por la Transparencia como un proceso que revele los



Fuente: Margolis, Joshua D., and James P. Walsh. People and Profits? The Search for a Link between a Company’s Social and Financial Performance. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

En este sentido, existe un cierto consenso sobre el valor de la Reputación en tanto que existe una relación directa entre los activos tangibles -los resultados económicos- y los activos intangibles -la confianza-. Por ejemplo, el rendimiento se puede

“La mejora de la gobernanza, la demostración del compromiso con la sociedad y la estandarización de los informes de gestión a medio plazo son ideas concretas para el buen gobierno corporativo y para el apoyo a la economía de la Reputación”

intereses de la compañía para asegurar su rendimiento ante los accionistas y ante la sociedad. Y ya habrá ocasión para tratar esta segunda con detenimiento.

### 3.SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIO

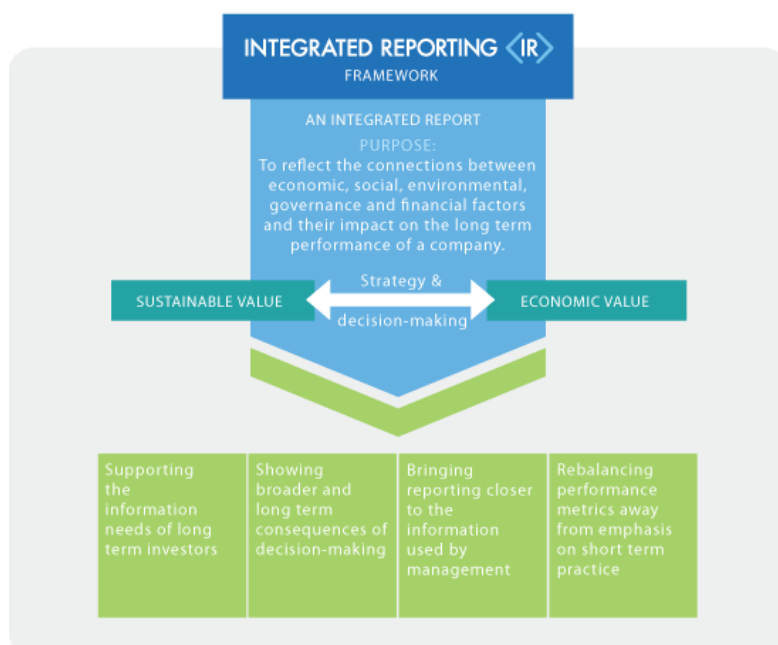
Durante años, hemos visto cómo las empresas han empleado esta palabra mágica, Sostenibilidad, como un elemento más del marketing social. Los productos verdes o las actitudes responsables con el medio ambiente eran visibles en las memorias de responsabilidad.

Pero esa visión reduccionista de la Sostenibilidad está llamada a desaparecer. No es esa la vía para la promoción de las compañías: la Sostenibilidad pasa por el establecimiento de una relación duradera y estable con el entorno. Consiste en la creación de nuevos modelos de negocios que sean incluyentes, que generen valor a

todos los Stakeholders y que produzcan beneficios a largo plazo.

Michael Porter y Mark Kramer han escrito sobre esta nueva tendencia en Harvard Business Review (“*Creating Shared Value*”). Los autores consideran que la salida a la crisis pasa por la creación de nuevas oportunidades de negocio mediante la redefinición de la productividad y de la cadena de valor de los negocios. No tiene sentido que las empresas ahoguen el entorno en el que se desenvuelven sino que hay que buscar productos más sanos, utilizar energías más limpias y reducir las externalidades negativas. La Sostenibilidad es la generación de valor a largo plazo y el crecimiento en nuevas áreas de negocio en detrimento de otras.

No existe una fórmula universal, si bien existen alternativas que pugnan por abrirse camino. Entre otras muchas, pueden ser señalados el movimiento internacional *slow* que abandera un ritmo de vida más pausado. Fundado en 1986, encontramos *slow food* (alimentarse mejor y con dieta mediterránea), *slow cities* (uso intensivo de energías renovables, una arquitectura medioambiental) o *slow Money* (micro inversores que apoyan la industria agropecuaria ecológica), entre otras versiones. Por otro lado, ya se habla del capitalismo de proximidad, aquel que integra en la cadena de valor a los productos, distribuidores y consumidores para la promoción del desarrollo local. Las empresas de distribución han aprovechado esta demanda para crear nuevos productos y mercados vinculados a valores sostenibles. El éxito de



estas alternativas está todavía por verse pero, en sí mismos, reflejan una inquietud social a la que las empresas acabarán de dar respuesta en sus *Unique Selling Propositions* (USPs).

En cualquier caso, dentro de este contexto y de forma más inmediata, a un ritmo acelerado que va directamente al corazón del proceso de toma de decisiones de las empresas y las instituciones financieras, la Reputación y su gestión se han convertido en el centro de gravedad de estas que aspiran a conseguir el reconocimiento por parte de los Stakeholders críticos de dichos negocios de tal forma que sus propuestas de valor compartido en el largo plazo sean aceptadas como creíbles y transparentes y que, por lo tanto, merecen ser apoyadas, refrendadas, prescritas o consumidas.

La mejora de la gobernanza, la demostración del compromiso con la sociedad y la estandarización de los informes de gestión a medio plazo son ideas concretas para el buen Gobierno Corporativo y para el apoyo a la economía de la Reputación. Las organizaciones que primero lideren este giro estratégico podrán reposicionarse, reducir los *trade-offs* en la toma de decisiones y orientarse hacia los objetivos más beneficiosos para los Stakeholders. Será una ventaja competitiva cuando la compañía integre los valores en su proyecto empresarial y comprometa recursos: la Reputación no se puede copiar y no se fuga con la marcha de los directivos.

Es una decisión que determina el comportamiento y la gestión de las operaciones. Por tanto, la Reputación es en sí misma una estrategia de crecimiento.

Saldremos de la crisis. Estamos convencidos. Pero también del hecho de que necesitamos una alternativa de crecimiento y un planteamiento estratégico diferente. Y, de nuevo, la obtención de esa ansiada Reputación, cual Santo Grial corporativo, debe ser parte de las disciplinas prioritarias de la Alta Dirección de una organización empresarial o institución financiera -de su Consejo de Administración o de su Comité Ejecutivo para que estos lideren su implantación dentro de sus organizaciones- y a su servicio deben asignarse los recursos, humanos y financieros, conmensurables con el reto asumido, y el progreso hacia su consecución debe ser medido con precisión, sobre la base de expresiones y realidades y sin concesiones a la complacencia o a la vanidad.

**“La Reputación, cual Santo Grial corporativo, debe ser parte de las disciplinas prioritarias de la Alta Dirección de una organización empresarial o institución y a su servicio deben asignarse los recursos, humanos y financieros, conmensurables con el reto asumido”**



## Autores

### LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN



**Jorge Cachinero** Director Senior de Reputation & Stakeholder Loyalty e Innovación y Desarrollo Corporativo en la firma LLORENTE & CUENCA y es Profesor en la IE Business School de Madrid, centro en donde obtuvo su Executive MBA. Desde 1999 hasta su incorporación a la Firma a comienzos de 2011, Jorge fue Director de Asuntos Corporativos y Comunicación para la Península Ibérica (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) de Japan Tobacco International. Anteriormente fue Director de Relaciones con el Gobierno y de Asuntos Públicos de Ford Motor Co. y Secretario de su Consejo de Administración para España y Portugal.



**Juan Luis Manfredi** es Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha y colaborador del periódico económico Cinco Días. Es el investigador principal del proyecto Mediadem en España, que financiado por la Comisión Europea, examina las políticas de comunicación y la democracia en 14 países europeos.

# LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

## Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con **doce socios** y **más de 290 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

Su **desarrollo internacional** ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el ranking anual elaborado por The Holmes Report.

## Organización

### DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

### ESPAÑA

#### Madrid

Arturo Pinedo  
Socio y Director Senior  
apinedo@llorenteycuenca.com

Juan Rivera  
Socio y Director Senior  
jrivera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director Senior  
acorujo@llorenteycuenca.com

Joan Navarro  
Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Senior  
jcachinero@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

#### Barcelona

María Cura  
Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (España)  
Tel: +34 93 217 22 17

### PORTUGAL

#### Lisboa

Madalena Martins  
Socia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos  
Socio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra - Portugal  
Tel: + 351 21 923 97 00

### AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio, CEO América Latina y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

#### Bogotá

Claudia Esguerra  
Directora General  
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44. Torre B - Oficina 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

#### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires  
(Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

#### Lima

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

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

#### México

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

Bosque de Radiatas, 22 - PH7  
Col. Bosques las Lomas. Cuajimalpa de Morelos. C.P. 05120 (México)  
Tel: +52 55 52571084

#### Panamá

Javier Rosado  
Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,  
piso 6, Oficina 6ª. Panamá (Panamá)  
Tel: +507 263 9899

#### Quito

Gonzalo Ponce  
Socio y Director General  
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.  
Edificio World Trade Center, Torre B,  
piso 11. Oficinas 1104-1105  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

#### Río de Janeiro

Germán Pariente  
Socio y Director General  
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

#### Santo Domingo

Alexander Barrios  
Director General  
abarrios@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln. Torre Ejecutiva  
Sonora, planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Tel: +1849 2203004

### ASIA

#### Beijing

Sergi Torrents  
Director General  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang  
District. Beijing (China)  
Tel: +86 10 5286 0338

### PRESENCIA EN LA RED

**Web corporativa**  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

**Blog corporativo**  
[www.elblogdelllorenteycuenca.com](http://www.elblogdelllorenteycuenca.com)

**Facebook**  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

**Twitter**  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

**LinkedIn**  
[www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144360](http://www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144360)

**YouTube**  
[www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA)

**Delicious**  
[www.delicious.com/LLORENTEYCUENCA](http://www.delicious.com/LLORENTEYCUENCA)

**Slideshare**  
[www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA](http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA)



**d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.**

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

**d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.**

**d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.**

**Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.**

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

**d+i LLORENTE & CUENCA**