

Clústers:#trending topic

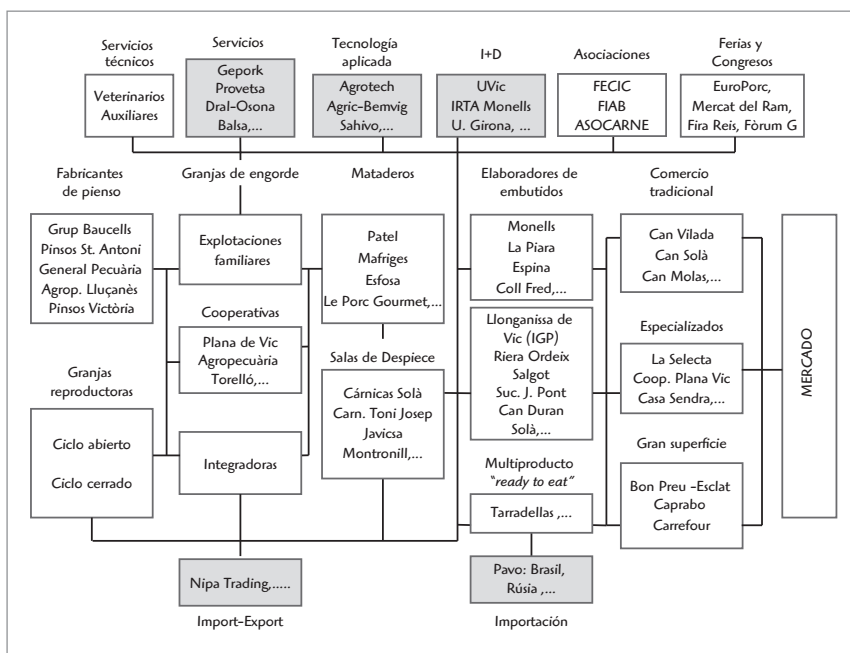
1017 milibares de presión atmosférica. 95% de humedad. Menos dos grados Celsius. Martes 7:00 de la mañana. La densa niebla llena todos los rincones de la plaza. Como cada martes y sábado es el centro neurálgico de la actividad económica de la comarca. Peleteros, herreros, traperos, campesinos, comerciantes y artesanos diversos confluyen para intercambiar las nacientes manufacturas que el excedente agrario les ha permitido desarrollar. Trapos, aguardiente, herramientas y embutidos son el resultado de una creciente manufactura rural.

Durante siglos la agricultura y la ganadería han sido los puntales productivos de la comarca. La siembra de avena, cebada, espelta y centeno durante los meses de septiembre y octubre, daba paso al invierno donde la ganadería complementaba el ciclo agrario. A finales del siglo XVIII emerge la industria alpargatera, algodónera y curtidores. El mercado local se convierte en el centro comercial innovador y punto de negocio de todos los profesionales del sector.

En 1882 la máquina de vapor es incorporada por primera vez en la industria cárnica por Torra y San, la especialización en este sector se intensifica. Los obradores se convierten en estructuras fabriles espoleados por el comercio interior, entendiendo que el reto pasa por saltar de la artesanía a la industria, del trabajo manual a las economías de escala, sin perder un ápice de *saber hacer* por el camino. La expansión de esta industria actuará como un poderoso activador del comercio dentro del territorio. En paralelo, las entidades de apoyo se organizan actuando como vehículo de transmisión del conocimiento especializado, activo imprescindible que no se puede improvisar. Estas habilidades no sólo se transmiten horizontalmente entre las empresas de la comarca sino entre generación y generación. En 1910 ya hay una treintena de empresas que han apostado por la transformación industrial y venden en el mercado nacional.

Un siglo después, esta especialización prolongada y potente ha resultado en una de las concentraciones de empresas del negocio cárnico más extraordinarias de Europa. Osona cuenta con una cadena de valor completa y compleja en la que todos los segmentos actúan como vasos comunicantes en un diámetro de unos veinte y cinco kilómetros.

Cadena de valor del clúster de carne de cerdo en Osona¹



La especialización en las cárnicas que existe en Osona desde hace siglos no es un caso aislado. Cuando en el siglo VI a.C. los griegos se instalaron en Empúries observaron la excelente calidad de las tierras arcillosas del Empordà para elaborar cerámica. En torno a esta materia prima se generó una destacada actividad artesanal de cerámica decorativa. Más de veinte siglos después, alrededor de la Bisbal del Empordà, sigue habiendo una concentración de empresas dedicadas a este negocio.

1. Fuente: Eugeni Terré i Ohme, Plan de Innovación de Osona (2007).

A unos doscientos kilómetros hacia el sur, en el siglo XII, los monjes de la orden de la Cartuja se instalaron en Scala Dei, en medio de un territorio de pizarra desmenuzada al que llamaron licorella, un *terroir* de primera que con el paso del tiempo ha permitido fecundar algunos de los mejores vinos del planeta, con unos aromas inimitables, posicionando una zona rural como el Priorat en la primera línea de la calidad enológica.

A la concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, empresas de servicios y agentes de apoyo en un ámbito determinado, en el que compiten pero además cooperan, lo llamamos **clúster**.² Se trata, por lo tanto, de realidades preestablecidas en el territorio, algunas con orígenes remotos en las sociedades pre-industriales donde las aldeas se especializaban en diferentes oficios intercambiando los resultados en los nacientes mercados; otros más recientes, resultado de la propia evolución socioeconómica y tecnológica.

El original de la especie

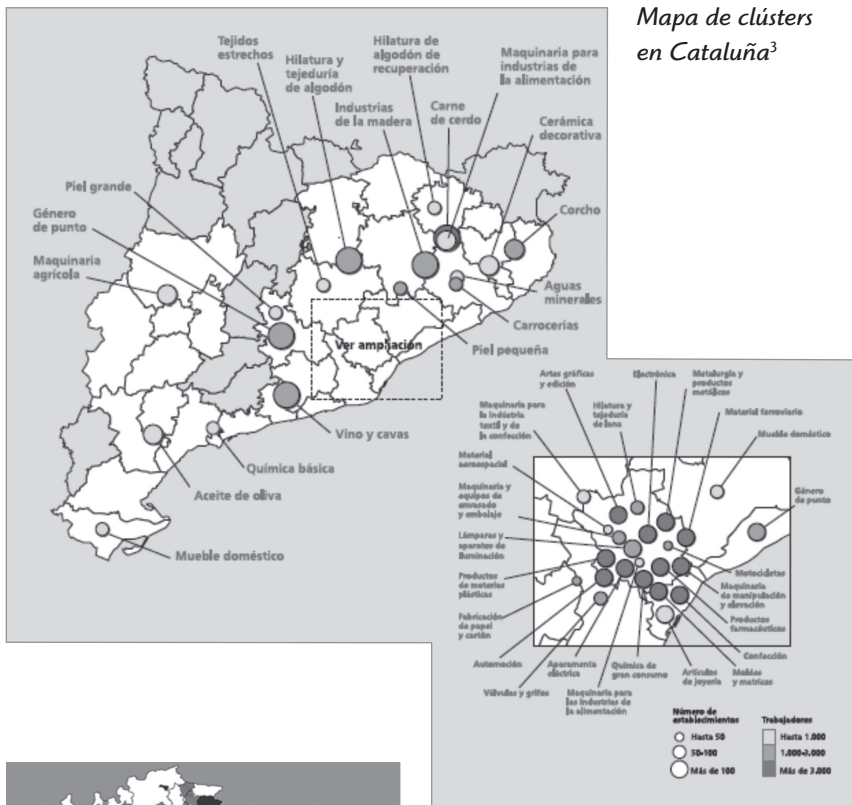
Regiones como Cataluña cuentan con un tejido industrial muy «clusterizado» que abarca un 40% de la facturación y un 36% de la ocupación, generada por clústers.

Algunos exponentes de esta especialización económica son el clúster de la motocicleta, que concentra el 85% de la producción de España, el clúster del corcho en la Costa Brava con un 70% o la química básica con un 50% de la producción estatal generada en el clúster del Camp de Tarragona.

El caso catalán junto con el italiano es uno de los más paradigmáticos de todo el ámbito europeo (véase página siguiente).

2. Término acuñado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* de 1990.

Mapa de clústers en Cataluña³



Mapa de clústers en Italia⁴

3. Fuente: Mapa de los sistemas productivos locales industriales en Cataluña. Observatorio de Prospectiva Industrial (2005).

4. Fuente: *I distretti industriali in Italia*, www.distretti.org

Génesis

Los clústers son fenómenos existentes en la naturaleza económica de todo país. Los orígenes de los clústers son diversos y no suelen estar asociados a un único factor; sin embargo, a título ilustrativo, podemos destacar los siguientes:

Acceso a un recurso natural estratégico

Disponer de una materia prima al alcance es uno de los orígenes clásicos de clústers, tanto en sectores como la alimentación, del vino en el Penedès a los lácteos de Nueva Zelanda, como en otros como las industrias forestales en Croacia, la cerámica en Sassuolo (Italia), el surf en California, el turismo nórdico en Noruega o el perfume en Grasse (Francia). Por otra parte, la carencia de un recurso estratégico puede catalizar el nacimiento de un sector para responder a esta escasez, por ejemplo, el clúster del agua en Israel. También incluimos en este ámbito a los clústers logísticos localizados cerca de rutas viarias óptimas e infraestructuras de referencia como el caso de Rotterdam o Hamburgo.



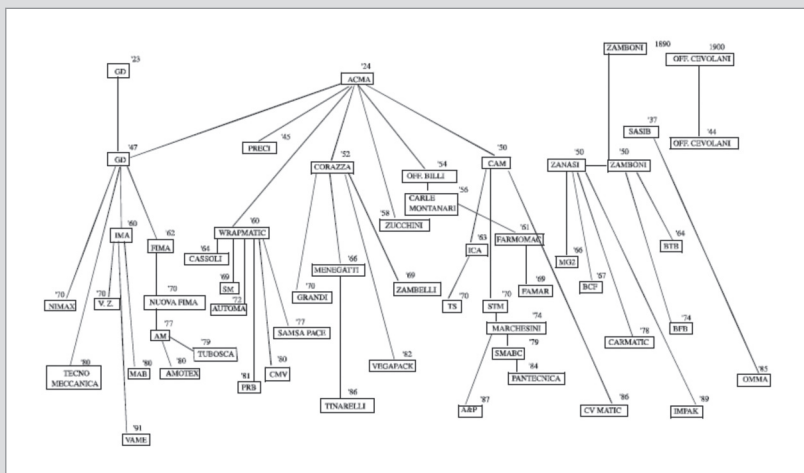
Proceso de escisión continua de una empresa matriz

Clúster de videojuegos de Seattle generado a partir de ex trabajadores de Microsoft

La influencia de una empresa tractora como Microsoft, después de 30 años operando en las afueras de Seattle, se visualiza no sólo en su impacto directo sino también en la capacitación de talento que está proveyendo al clúster de software y videojuegos de la ciudad, contando ya con unas 3.000 empresas muchas de ellas lideradas por ex trabajadores de Microsoft.

Clúster de maquinaria de packaging en Bolonia:⁵

El origen del clúster se remonta a la creación de empresas especializadas como subcontratistas del negocio de la maquinaria para packaging derivando de dos empresas matrices preexistentes, ambas dedicadas anteriormente a fabricar munición durante la II Guerra Mundial, ACMA y SASIB.



5. Fuente: World Bank Institute, «Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: a perspective from Italy». Cristina Boari, 2001.

Clúster de automoción en Detroit

Esta ciudad al norte de los EEUU ha sido reconocida durante décadas como Motor City. Durante los 30 primeros años de la industria automovilística, más de 100 compañías se crearon en el área de Detroit, incluyendo más de la mitad de los líderes de la industria. En 1938 un 60% de las empresas eran spinoff de empresas preexistentes.⁶

Proximidad y sofisticación de los mercados

La proximidad a la demanda es un claro factor de generación de especialización productiva de un territorio, sea para tener independencia de importaciones o para desarrollar una especialización cerca del mercado. El clúster de maquinaria agrícola en Lleida (cercanía con los agricultores), el clúster del corcho en Palafrugell (proximidad a la industria del vino, tanto nacional como francesa), en Montebelluna (los Dolomitas italianos) surge el clúster de calzado deportivo (especialmente relevante en material de montaña) o el clúster de telecomunicaciones en Jylland (Dinamarca) surge para responder a la demanda creciente del sector local de industrias de la pesca y transporte marítimo.

Disponer de un mercado local sofisticado es un requisito clave para estimular el impulso de una oferta innovadora que responda a sus requerimientos. En este sentido, no es tan importante disponer de un amplio mercado local como del grado de innovación del mismo. Países pequeños con mercados altamente avanzados han actuado como trampolines de clústers locales. Israel o Singapur son dos grandes exponentes.

Clústers como el de la moda en Lombardía (Italia) o la electrónica de consumo en Japón son claramente resultado de unos consumidores locales exigentes en estos ámbitos.

6. Fuente: The Federal Reserve Bank, Economic Brief (2012); *Journal of Urban Economics*, Steven Kleper (2010).

Personas clave

El liderazgo de emprendedores de referencia que apuestan por construir sus compañías en su territorio, por una implicación con el entorno local que va más allá, probablemente, del análisis objetivo que los llevaría hacia mejores localizaciones, es un potente embrión de clústers. En definitiva, la voluntad de generar riqueza en el lugar del que se procede ha permitido construir clústers alrededor de una empresa matriz de referencia.



Bill Boeing con la decisión de crear su empresa Boeing en el Estado de Washington (EEUU), su lugar de nacimiento y residencia, puso la primera piedra de lo que actualmente es el clúster líder mundial en aeronáutica (conjuntamente con Tolouse, Francia).

Dov Frohman logró que Intel abriera su delegación en Haifa (Israel) ya que él quería volver a su país. Como resultado se generó una de las concentraciones tecnológicas más relevantes del país y la empresa privada más importante del mismo (en puestos de trabajo y exportaciones).

Johann Müller inició la producción de botones de nácar que derivó en el clúster de botones en Bärnau (Alemania) por imitación de otros emprendedores que observaron su éxito.

Industrias relacionadas y de apoyo

Las bondades de la aglomeración de actividades con las consecuentes externalidades en forma de información, habilidades clave, tecnologías disponibles, permite construir unas capacidades diferenciales que pueden catalizar la reorientación de actividades hacia nuevos sectores económicos.



En Seki (Japón), el histórico clúster de forja de espadas de samurái se reposicionó como clúster de cubertería después de la prohibición de la utilización de espadas a finales del siglo XIX.

El clúster de energía eólica en Dinamarca proviene esencialmente de la reorientación de la industria naval preexistente, así como el clúster de productos médicos en Loire (Francia) tiene sus orígenes en el clúster de cintas y lazos textiles (pasamanería) que diversificó hacia textil médico.

Pool de talento disponible

A menudo los clústers de base tecnológica se activan debido a la proximidad de talento científico (farmacia, nanotecnología, o fotónica). En otros ámbitos, caso del clúster del circo en Montreal o el clúster de centros de servicios compartidos (*call centers*) en Bangalore (India), la disposición de perfiles profesionales específicos también actúa como elemento aglutinador.

Intervención de la Administración generando un entorno favorable

Los clústers son, mayoritariamente, el resultado de un proceso de mercado no influido por el sector público. Sin embargo, en determinados casos se han generado nuevos clústers catalizados inicialmente por una apuesta contundente y decidida de la Administración. No se trata, en ningún caso, del enfoque en política sectorial recomendable, ni del rol esperado del sector público ya que no construye sobre fortalezas preexistentes, requiriendo de una estabilidad política a largo plazo, además de una extraordinaria dotación presupuestaria. Ambos, requisitos que raramente se producen.

Clústers de biotecnología en la costa este de China o en Singapur se han originado por el rol activo de gobiernos facilitando el entorno, como una legislación favorable a la investigación biomédica (por ejemplo, en Singapur, respecto a células madre), capital riesgo especializado en el sector, investigación biomédica de primer nivel, talento altamente capacitado.

El clúster TIC en Irlanda se activó por el impacto de la atracción de inversión extranjera con multinacionales que han gestado nuevas empresas con emprendedores locales, derivando en uno de los clústers más relevantes del sector en Europa. La intervención pública ha sido decisiva vía unos incentivos fiscales generosos y una regulación laboral flexible. La duda está en la sostenibilidad de la medida ya que, probablemente, no es un ancla esencial sostenible.

El entorno no es neutro

¿Qué explica la abismal diferencia existente entre civilizaciones que habitan este planeta desde hace unos 40.000 años como los aborígenes australianos, respecto de otras que en un par de siglos han logrado el liderazgo económico mundial, como son los Estados Unidos?



Se trata de una de las grandes paradojas de la evolución de las civilizaciones a lo largo de la historia. Lejos de justificaciones genéticas relacionadas con la supremacía de determinadas razas sobre otras, el prin-

cial factor⁷ que parece que condicionó las diferentes trayectorias territoriales fue la disponibilidad de especies vegetales y animales domesticables (grandes mamíferos dóciles que proporcionaban transporte, comida, tejido y medio de ataque). Esta dotación de recursos permitió la articulación de centros independientes de producción de alimentos, que asimismo catalizaron las poblaciones densamente habitadas, donde se impulsó la escritura. En paralelo, el excedente agrario facilitó que afloraran nuevas profesiones de artesanos especialistas que lideraron los avances tecnológicos (al no tener que preocuparse por generar el alimento que les sustentaría). Adicionalmente, la organización social y política se desarrolló para gobernar los dominios, explorar otros nuevos y garantizar el cumplimiento de ciertas normas. Una cadena causal compleja que explica el porqué de los diferentes ritmos de desarrollo del mundo donde vivimos y que se inicia con la diferente dotación de recursos vegetales y animales adecuados. La observación de la historia nos muestra que el entorno no es neutro.

En paralelo, ¿qué explica el colapso de determinadas civilizaciones y la supervivencia de otras? Nuevamente, la genética no parece ser la respuesta sino una serie de elementos, mayoritariamente, independientes de la idiosincrasia de sus habitantes. La diferente evolución de las comunidades ha sido relacionada con varios factores del ecosistema como el deterioro medioambiental, los vecinos hostiles, los socios comerciales amistosos y la respuesta de las sociedades a sus desafíos (en base a sus valores e instituciones en el ámbito político, económico, cultural y social). Respecto a este último ámbito, incluso en el contexto más adverso algunas sociedades han prosperado gracias a su capacidad de respuesta, mientras otros han sucumbido. Es decir, culturas diferentes en el mismo hábitat derivan en trayectorias muy diferentes (República Dominicana y Haití, o las comunidades noruegas e inuit de Groenlandia, a pesar de compartir la misma isla, su progreso ha sido sensiblemente diferente). El entorno no es neutro, como tampoco lo es la respuesta que damos al mismo.

7. Línea de pensamiento desarrollada, entre otros, por el antropólogo Jared Diamond en *Guns, Germs and Steel* (1997) y *Collapse* (2005).

Influencia del entorno en la genética⁸

El impacto del entorno no se limita a un territorio, comunidad o institución, sino que, incluso, influencia a la genética humana. El gen de la vulnerabilidad transporta la serotonina, un neurotransmisor que influye, entre otros ámbitos, en la regulación del pesimismo o la ira. Este gen (sobre todo quien dispone de la versión corta) responde a un comportamiento de alta plasticidad ya que tiene una alta influencia del entorno, sea positiva (mayor optimismo), sea negativa (mayor pesimismo).

La exigencia ambiental nos ha condicionado históricamente y lo sigue haciendo. La disponibilidad de telecomunicaciones avanzadas, recursos humanos altamente especializados, clientes sofisticados que actúen como primer cliente-prueba o una legislación exigente, son factores que inciden de forma decisiva en la trayectoria empresarial. La competitividad de una empresa no depende únicamente de su estrategia individual sino de la calidad del entorno donde compete.

El poder del zoom: de los sectores a las estrategias empresariales

Vivimos informativamente bombardeados por generalidades sectoriales que ponen en evidencia un creciente divorcio entre la macro y la microeconomía, entre las cifras de múltiples ceros, la evolución de los mercados financieros, las macrotendencias, y el mundo real, tangible, el que tiene corazón y alma, protagonizado por miles de empresas, algunas grandes, otras, la gran mayoría, pequeñas y medianas, que operan en sectores económicos muy diversos.

Las afirmaciones categóricas, sea en positivo o en negativo, respecto a los sectores empresariales parecen basarse en una observación superficial, poco rigurosa o interesada de la evolución de los mismos. El salto de la unidad genérica sector a las estrategias empresariales concretas permite pasar de la crisis del textil a la observación de estrategias obsoletas

8. Fuente: Elaine Fox, neurocientífica de Essex y Oxford.

en este sector pero también a la existencia de modelos de negocio ganadores con empresas siguiendo trayectorias de éxito a nivel internacional como Mango, Desigual o Rosa Clarà, entre muchas otras; aunque los datos agregados indican una crisis del calzado, observamos empresas sólidas como Castañer o Munich; o en el ámbito del mueble, compañías consistentes como Kibuc.

El mismo razonamiento puede aplicarse cuando la opinión pública de forma generalizada proclama las bondades de determinados sectores, a menudo vinculados a modas tecnológicas o conceptuales. Si éstos cuentan con empresas siguiendo las estrategias correctas evolucionarán positivamente, si no lo hacen el final está a la vista. En definitiva, la observación de la realidad nos muestra que no hay sectores en crisis⁹ ni sectores de éxito sino estrategias empresariales obsoletas y estrategias empresariales ganadoras en todos los sectores.

Estrategias ganadoras en moda textil

El objetivo esencial de una iniciativa de clúster es que las empresas cambien su estrategia en la dirección adecuada, de forma alineada con los retos estratégicos que se han identificado como clave. Este proceso permite identificar estrategias de crecimiento en sectores, a veces maltratados por la opinión pública, como el textil.

Las tendencias del negocio textil nos muestran que las estrategias basadas únicamente en la capacidad productiva (y que no tienen marca fuerte o canal de distribución propio) sufren, en general, una crisis fortísima. La distribución está cambiando de modelo, se ha evolucionado de la tienda multimarca a los grandes *retailers* monomarca, la producción se localiza cada vez más en países de bajo coste con unos niveles de calidad y flexibilidad crecientes y las segmentaciones clásicas (por edad y poder ▶

9. Esta afirmación es compatible con las situaciones coyunturales de crecimiento y decrecimiento que, obviamente, se producen en todo sector. Negar que el sector de la construcción (a nivel macro) se encuentra en un período de crisis (en España) en el momento que se escribe este libro (2013) sería negar la evidencia, aunque también se observan compañías en el mismo período que mantienen tasas de crecimiento. En definitiva, me refiero a las posibilidades competitivas intrínsecas a todo sector si se toman las decisiones estratégicas adecuadas.

adquisitivo) pierden sentido, se segmenta por experiencias, emociones, estilos vitales, que van más allá de un producto.

Ante estas nuevas tendencias del negocio las empresas deben repositionarse cambiando su estrategia en la dirección adecuada. En definitiva, gestionar unos nuevos retos estratégicos: inteligencia de mercado, que es cada vez más fragmentado (estructurado en «tribus de consumidores» que comparten criterios de compra, valores); localización de las tiendas (propias o franquiciadas en localizaciones con gran tráfico); nuevos perfiles profesionales adaptados a las nuevas necesidades estratégicas (gestores de producción a nivel global, gestores de tiendas, arquitectos, logística, merchandising visual, diseñadores); compras y logística (creciente subcontratación de la producción en todo el mundo que supone tener unos fuertes conocimientos técnicos para comprar bien, subcontratación de la logística); posicionamiento y gestión de la marca; internacionalización, sobre todo para penetrar en mercados atractivos (Rusia, Oriente Medio, países del Este); financiación del crecimiento que comporta la apertura de nuevas tiendas.

The image shows a screenshot of the Sita Murt website. At the top left, the logo "sita murt/" is displayed in a serif font. Below the logo is a vertical navigation menu with the following items: "Inteligencia de mercado", "Encontrar perfiles profesionales", "Localización y gestión de tiendas", "Compras y logística", "Gestión de la marca", "Internacionalización", and "Financiación del crecimiento". To the right of the menu is a large image of a clothing store interior with racks of clothes. Below the store image is a smaller image of a woman with glasses resting her chin on her hand. At the bottom left of the screenshot is a horizontal strip of small, overlapping images of people.

Sita Murt (www.sitamurt.com) es un exponente de modelo de negocio alineado con los retos del clúster de la moda, entender los nuevos

hábitos de los consumidores, disponer de una marca fuerte, controlar los diferentes canales de distribución, reforzar las capacidades de diseño, desarrollar la multilocalización productiva y comercializar en mercados en crecimiento.

Cambio estratégico en mueble: del segmento doméstico al contract

En el marco del análisis estratégico del clúster del mueble se detectó que el mobiliario para el segmento doméstico se encontraba en franca recesión, hecho preocupante ya que una parte significativa del sector catalán opera en este negocio. En España, desde 2007, las ventas de los fabricantes de mobiliario del hogar han disminuido un 55%, como consecuencia del cual muchos fabricantes han dejado de subcontratar parte del proceso productivo para internalizar estos procesos ya que disponen de mucha capacidad excedentaria. Esta tendencia ha afectado gravemente a la industria auxiliar ya que ha sufrido una disminución significativa de pedidos por parte de los fabricantes.

El proceso de cambio estratégico impulsado en el marco del clúster del mueble ha permitido identificar y apoyar a estas empresas auxiliares a especializarse en un segmento de negocio con potencial de crecimiento, el contract, es decir, la fabricación de mobiliario para el equipamiento de colectividades, especialmente para hoteles.

Mediante la iniciativa clúster, liderada por CENFIM (www.cenfim.org) ha acompañado a las empresas en este proceso de cambio con dos tipos de actividades:

- Individualmente: en desarrollo de producto, estrategia comercial y nuevos servicios. Las empresas han pasado de fabricar componentes de mobiliario para otros fabricantes a vender habitaciones de hotel instaladas. A título de ejemplo, una empresa, en dos años, ha conseguido que el nuevo segmento de mercado represente más del 50% de la facturación.
- Colectivamente: con formación sobre los factores de competitividad

en el canal de mobiliario de colectividades y con la organización de un marketplace (www.interihotel.com) como punto de encuentro entre la oferta de empresas de mobiliario con propietarios de hoteles que quieren renovar su equipamiento.

En definitiva, en un sector tradicional como el mueble se ha detectado un segmento con posibilidades de futuro y se ha promovido el salto estratégico del producto y canal de la industria auxiliar para convertirse en proveedores de equipamiento de interiores de colectividades. El clúster actúa como transmisor del cambio estratégico.



Corriente de pensamiento global

Los clústers no se crean por decisión administrativa de un gobierno sino que son realidades preexistentes en un territorio, son el resultado de un proceso de mercado, no político. Sin embargo, los gobiernos de un número creciente de países apuestan por la intervención pública en los clústers para estimularlos, obteniendo de esta forma un impacto positivo en el desarrollo económico mediante lo que se denominan iniciativas clúster. Éstas representan, en definitiva, una forma de trabajar que permite agrupar empresas que comparten los mismos retos estratégicos para detectar e impulsar las estrategias ganadoras en su negocio.

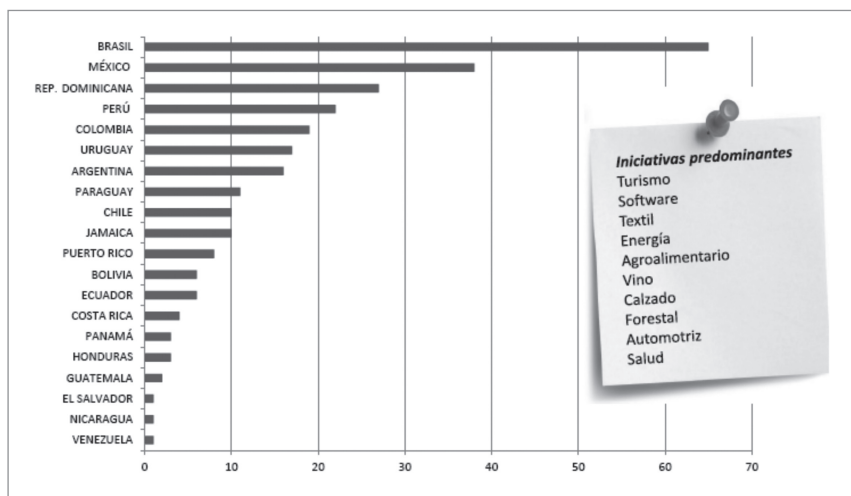
Sólo en Europa se han detectado¹⁰ unos 2.000 clústers que concentran el 38% de la ocupación del continente y que cuentan con el apoyo de 130 programas específicos en 31 países.

10. Fuente: EC, ProinnoEurope (2008), The European Cluster Observatory (2011).



El fenómeno de creciente impulso de iniciativas clúster no se limita al continente europeo sino que otras realidades territoriales como la latinoamericana también están realizando apuestas decididas.

Iniciativas clúster en curso en América Latina: 271¹¹



Los organismos multilaterales también inician cierto enfoque hacia los clústers para desplegar sus instrumentos de apoyo unido, el Banco Mundial y la Comisión Europea, principalmente en el marco de la DG Empresa, e impulsa diferentes programas, tanto de apoyo económico, como de apoyo a la profesionalización y conexión entre los clústers europeos.

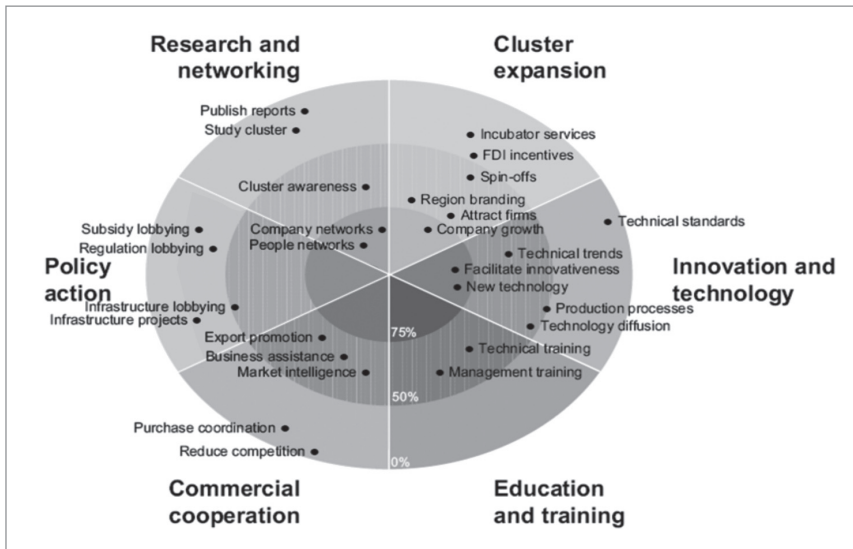
La creciente utilización de los clústers como instrumentos de política pública es clave que se fundamente en los objetivos adecuados. Esto queda patente como una de las conclusiones del *The cluster initiative greenbook*,¹² estudio de referencia que recoge la información de 250 iniciativas de clúster de distintos países europeos. En él se menciona de manera especial la opinión de los miembros de los clústers sobre las funciones principales que deben tener los mismos, entre las que destaca la creación y gestión de redes de personas y empresas, el fomento de la innovación, la capacitación o la inteligencia de mercado (véase el centro del círculo del siguiente gráfico). Los clústers son la plataforma ideal para construir re-

11. Fuente: Jaime Echeverri, Cámara de Comercio de Medellín en base a datos de Red CLAC (2011).

12. The Cluster Initiative Greenbook, 2003: Solvell, Örjan; Lindqvist, Göran; Ketels, Christian.

laciones de valor. Por otro lado, estas iniciativas no deben focalizarse en el *lobby*, sea de subvenciones, infraestructuras o regulaciones (periferia del círculo del gráfico).

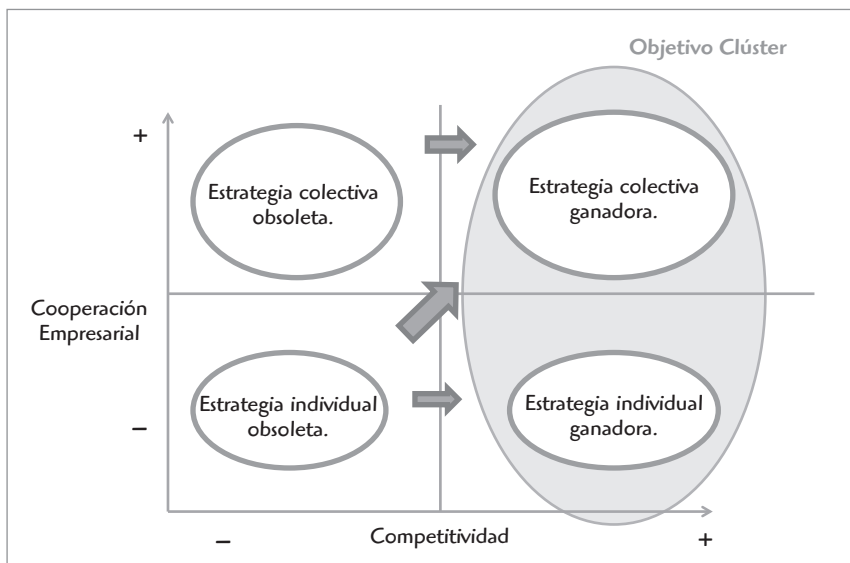
Objetivos de las iniciativas clúster



Oceanía, Asia o África no son ajenos a esta corriente de desarrollo económico, con referentes continentales en la materia como Nueva Zelanda, India o Sudáfrica.

Las iniciativas clúster parten de la base de que la competitividad de una empresa depende de su estrategia individual y de la calidad del entorno donde compite. Se trata de un viaje que todo sector debe experimentar para impulsar las estrategias ganadoras, no forzando que las empresas cooperen sino facilitando que cambien la estrategia en la dirección correcta, sea individualmente, sea colectiva. Un viaje apasionante.

Dinamizar clústers, un proceso de cambio estratégico¹³



**«He dado pasos en falso durante el trayecto.
 Pero he descubierto el secreto que tras subir
 una colina alta sólo te das cuenta
 de las colinas que te quedan por subir.
 Me he tomado un momento para respirar,
 disfrutar de la gloriosa vista que me rodea
 y mirar atrás la distancia que he caminado.
 Pero sólo puedo descansar un rato, no puedo
 entretenerme ya que mi largo camino aún
 no ha terminado.»**

Nelson Mandela

13. Fuente: elaboración propia del autor.