



UNIVERSIDAD DE  
 LA PAZ  
 FACULTAD DE ECONOMÍA  
 Y ADMINISTRACIÓN  
 DE EMPRESAS

# El eslabón perdido del desarrollo económico y empresarial

Desde bastante temprano en la carrera de economía, uno aprende a ver el mundo a través de lo que se conoce como la lógica económica. Los economistas generalmente salimos de la carrera, completamente embebidos y empapados de esta supuesta lógica y esto es tan evidente que en una conversación informal entre amigos, se puede muy fácilmente identificar al economista solo por su forma de pensar y actuar. Esto seguramente pasa en todas las profesiones: al sociólogo se lo identifica su forma de vestir, al abogado por su incansable apetito por contradecir toda idea que cruza la mesa, al marketero porque de cada 10 palabras que dice 7 son en inglés (y el resto en español).

Si sucede en todas partes, pero hay pocas profesiones en las que exista una línea tan clara, una especie de molde conceptual, como se da en el caso de la economía. Es un molde que no depende tanto del país donde uno estudia o la universidad a la que asiste: al economista se le enseña a ver más allá de lo evidente. Se le enseña a ser una especie de forense social, que debe reconstruir cada pieza de evidencia, hacer supuestos y tratar de obtener una respuesta lo más cercana posible a lo que sucederá en la realidad, con información incompleta e imprecisa. Y claro, si eso no funciona, siempre está la opción de que hagamos un ensayo sobre por qué a pesar de que ya se nos enseñó a hacer esto y aquello, no funciona.

Ese es el mundo de la economía, sin duda una fabulosa profesión, pero estoy casi seguro que tarde o

temprano, incluso el más terco de los estudiantes se habrá preguntado: ¿Y esto con qué se come en la vida real? Esa pregunta es incluso más frecuente, cuando se trata de enseñar economía a profesionales o empresarios con experiencia práctica. Pero espere un momento, antes de lanzarnos contra la falta de pragmatismo que tiene la economía, vale la pena recordar que sucede casi exactamente lo mismo en otras asignaturas. A los estudiantes de MBA, por ejemplo, se les suele enseñar los casos exitosos de Wal-Mart, Nokia, Toyota, Juan Valdez, Intel, etc.

Los casos de estudio generalmente son muy bien trabajados y permiten apreciar las estrategias que permitieron a dichas empresas llegar a donde están, lo cual es muy bueno para aprender del management. Pero, ahí es cuando entra la duda y uno se pregunta, si hemos estado enseñando la estrategia de las más exitosas del mundo durante tanto tiempo, ¿por qué no hay más empresas exitosas en Ecuador? Más allá de las fabulosas e inspiradoras historias de éxito de esas empresas internacionales, ¿podemos encontrar motivos por los cuales en Ecuador y muchos otros países de América Latina no logramos replicar el modelo? Es ahí cuando muchas veces los profesores de management se quedan sin respuestas concretas, pero eso no se debe a que tengan falta de capacidad sino que el desafío es una pieza de los complejos.



Utilice las mismas estrategias exitosas, pero cámbiele a esas empresas el lugar donde nacieron y va encontrar que el resultado será muy diferente. Es que la localización y el entorno en el que compiten y desarrollan las empresas, es decir el "dónde", es igual o más importante que el "cómo" compiten y "quién" compite.

## Clusters, el eslabón perdido

El problema es que hay claramente un eslabón perdido entre la economía y la empresa, que no permite hacer las conexiones adecuadas. Entre la "falta de pragmatismo" de la que se acusa a la economía y la "falta de doctrina" a la que le acusa al management, debe haber algo que nos permita caminar en forma conjunta. En cierto sentido eso es lo que ha tratado de hacer la microeconomía, ocuparse de las decisiones individuales de los agentes económicos, pero la microeconomía tradicional sigue siendo demasiado teórica y poco practicable a los ojos de las empresas. Hace falta algo más... o quizás más de lo mismo pero un cambio de enfoque.

Volvamos sobre una pregunta realizada hace un momento ¿Por qué existe un Nokia, un Wal-Mart, un Sony, un Intel...? Sí, puede ser que la respuesta obvia sea que se debe al esfuerzo y la tenacidad de las personas, a un conjunto de estrategias tomadas en forma acertada en el momento adecuado. Esa sería la respuesta del management, y estoy totalmente de acuerdo ella, pero creo que es incompleta, y quizás eso deba a que la pregunta que hice hace un momento está también incompleta, lo que deberíamos preguntar es ¿Por qué Wal-Mart nace en EEUU? ¿Por qué Sony en Japón? ¿Por qué Intel en Silicon Valley? y ¿Por qué Nokia en Finlandia?

Utilice las mismas estrategias exitosas, pero cámbiele a esas empresas el lugar donde nacieron y va encontrar que el resultado será muy diferente. Es que la localización y el entorno en el que compiten y desarrollan las empresas, es decir el "dónde", es igual o más importante que el "cómo" compiten y "quién" compite. Claro, ahora estas empresas son multinacionales, con presencia global y líderes de mercado, pero no olvide que en algún momento, nacieron, crecieron y se desarrollaron, y eso sucedió en un país específico, en una provincia particular y en una zona determinada. En suma, Nokia, Wal-Mart, Sony, Intel y todas las empresas del mundo, son lo que son debido en gran parte al efecto del entorno en el que nacieron, y es ese mismo entorno el que determinará si las empresas son solo locales, o si se abren después al mundo, o si finalmente pasarán a formar parte de la larga lista de empresas cerradas.

En el ateo ra del cluster la actividad privada, el mercado, y la competencia son ejes fundamentales sobre los que se sustenta todo lo que sucede; en ese sentido el gobierno se centra en generar condiciones específicas en el entorno que permitan que surjan las iniciativas empresariales en forma adecuada y se evite la eliminación de cuellos de botella y fomentar la comunicación dentro del sector productivo, por ejemplo).

Tradicionalmente, cuando se hablaba del "entorno" en economía se pensaba en la macroeconomía. Si se controlaba la inflación, si el tipo de cambio era lo suficientemente estable, si el PIB crecía, se esperaba que las empresas estén "bien". Otro grupo, especialmente después de la etapa de crecimiento formidable después de la 2da Guerra Mundial (conocida como "los 30 gloriosos"), encontró que el punto focal del desarrollo económico no debía estar centrado en el entorno macroeconómico, sino más bien en la empresa. Según esta corriente del pensamiento, si las empresas

hacían bien su trabajo, si ganaban dinero suficiente para sus accionistas y si tomaban buenas decisiones estratégicas eso generaría un sano ambiente competitivo y a la larga mayor crecimiento económico. En esta última visión, se daba como un hecho que el Gobierno haría lo posible por controlar los grandes agregados económicos y... nada más; en realidad era una especie de rebelión contra el keynesianismo de los años 30. Se llegó a pensar en cierto punto que el rol del Estado (y del Gobierno lógicamente) era únicamente permitir que las empresas “hagan lo suyo”, es decir, hacer dinero, cualquier otra cosa era mal vista. “Allá el Gobierno, acá las empresas de carne y hueso”.

Como era de esperar, ninguna de las dos visiones fue totalmente exitosa. Porque faltaba algo que amalgamara las dos (la de la macro y la de la empresa). Posiblemente, las dos son correctas en forma individual, pero cuando se llevan a la práctica, especialmente en países en desarrollo, suelen generar serios problemas de coordinación, desarrollo económico, y competitividad.

Con eso volvemos al inicio, hace rato que los estudiantes de economía y de negocios se han dado cuenta que falta algo entre la teoría macroeconómica y la teoría de la empresa. Ese algo son los clusters. ¿Y qué es eso? Bueno, permítame saltar la definición académica formal: El cluster es un espacio físico en el que interactúan diferentes actores económicos, que pueden o no estar relacionados entre sí. Pongamos un ejemplo, en el cluster de los vinos en Francia interactúan los agricultores, los productores, los embotelladores, los distribuidores, y los compradores; hasta aquí, no hay ninguna diferencia con una cadena de valor o un sector tradicional, pero a todo esto, en el Cluster se suman: etiquetadoras, fertilizantes, consultoras, instituciones académicas especializadas en vino, enólogos, clubs de cata, revistas especializadas, restaurantes, y una gran cantidad de otras industrias que no parecen directamente relacionadas con las actividad básica del vino, pero que apoyan indirectamente. Esa es la diferencia entre un cluster y un sector (o una industria), la visión del cluster es más amplia y permite abarcar más interrelaciones. A medida que los clusters se van especializando y ampliando, dejamos de hablar del cluster de vinos en Francia y comenzaremos a hablar del cluster en vinos en Bordeaux, o en Champagne, o del Valleé de la Loire, cada uno con características especiales y estrategias de clusterización diferentes.

Lógicamente, no solo es importante el cluster en sí mismo, sino la política de cluster, que tiene que ver con las acciones específicas que se llevan a cabo para hacer que la competencia se intensifique y la competitividad del cluster crezca. La esencia de la “teoría del cluster” es favorecer la interacción entre los distintos actores con la finalidad de aumentar la rivalidad, la competencia, y últimamente, la competitividad. Como podrá imaginar, no es un concepto

fácil de digerir, ni para las empresas ni para el Gobierno, especialmente cuando estos se han acostumbrado a la falta de competencia y al proteccionismo.

El cluster -y en especial toda la teoría y la práctica que existe alrededor de la formación y el desarrollo de clusters- es aquella estructura que permite a las instituciones públicas tener instrumentos de acción concretos para dejar que las capacidades empresariales florezcan. Permite la interacción y colaboración, fuerte y dinámica entre empresas, logrando generar una sana rivalidad. Finalmente, el cluster permite organizar las relaciones entre la académica (la investigación) y las empresas, que son tradicionalmente débiles. Es decir, en una buena estrategia de cluster, se juntan Estado, Empresa y Academia para interactuar en forma repetida, y es a través de esta interacción que se logra elevar la competitividad y alcanzar niveles de desarrollo económico superiores. Ojo, en la teoría del cluster la actividad privada, el mercado, y la competencia son ejes fundamentales sobre los que se sustentan todos los procesos; en ese sentido la intervención del Gobierno se centra en generar condiciones específicas en el entorno que permitan que surjan las iniciativas empresariales en forma más adecuada y rápida (eliminar cuellos de botella y fomentar la comunicación dentro de la cadena productiva, por ejemplo). ¿Se da cuenta como esto es radicalmente diferente a la visión actual existente en la economía ecuatoriana, en la que todo se hace desde el sector público con la visión de que el mercado es siempre imperfecto? Malas teorías, llevan a malas políticas.

Lo interesante del enfoque basado en clusters, es que no se escogen ganadores y perdedores, como se lo hacía en la política industrial del estilo años ochenta (y que ha revivido con fuerza en algunos países latinos y en especial en Ecuador). Todos son importantes y todos pueden potencialmente alcanzar un nivel superior de competitividad. Lo que el Gobierno hace es trabajar “alrededor” de los clusters para generar políticas transversales que afecten a todos los actores en forma positiva. Se reconoce que existen cluster que nacen (que ya estaban ahí y se fortalecieron “solos”) y que hay otros que se hacen (es decir que requieren una estrategia específica para formar el cluster), por lo que el tipo de política pública debe ser diferente según el caso. Y además se reconoce que ninguna política de cluster es universal pues va a depender de las condiciones históricas, económicas y sociales.

Es importante mencionar, que si bien la creación de clusters es generalmente impulsada en su etapa inicial por las instituciones públicas o por un gremio, al muy corto plazo se debe traspasar la batuta a un “gerente de cluster” que no debe depender ni del Gobierno ni de un gremio específico, solo así se puede asegurar que las iniciativas tengan éxito y se evita caer en la politización. El gerente del cluster solo

debe fomentar las iniciativas y permitir que las fuerzas del mercado actúen en forma adecuada.

Este es el eslabón que nos faltaba, aquella conexión explícita entre lo macro y la empresa. Ese punto de la microeconomía que se encarga de fomentar el desarrollo del entorno, y que se ha bautizado en ciertos lugares como “microeconomía de la competitividad” (este es el nombre dado por Michael Porter, creador de la “Teoría del Cluster” y uno de los pensadores más influyentes en el tema de la competitividad).

Lo que debe quedar claro a esta altura, es que para tener empresas exitosas se debe tener un cluster que apoye al desarrollo de la empresa, y que para tener un cluster exitoso se necesita tener las condiciones adecuadas en el entorno económico, especialmente en el entorno microeconómico.

¿Por qué comienza?

Para poder generar un cambio en el entorno empresarial, lo básico que uno debe preguntarse es cómo asistir a las empresas en el proceso de nacimiento, reproducción y desarrollo. Tal como sucede con los humanos, el proceso es más complejo de lo que suena, pero sintetizando podemos tratar de decir que se hace en base a:

- 1) Un sano entorno macroeconómico: todas aquellas políticas que ofrecen estabilidad económica, tasas de interés adecuadas para el financiamiento de nuevos negocios, suficiente oferta de empleo, un tipo de cambio lo suficientemente estable pero sin ser demasiado rígido, inflación controlada, un gasto del Gobierno que sea un elemento de certidumbre y crecimiento, y no especulación e inestabilidad, etc.
- 2) Un sano entorno microeconómico: que no existan cuellos de botella a la actividad empresarial, que se pueda exportar, importar, contratar empleados, despedir empleados con suficiente agilidad. Que existan asociaciones empresariales, gremiales fuertes y representativas, así como institucionalidad pública y privada robusta, que la investigación y desarrollo se realice y canalice en forma adecuada, que haya mecanismos de transparencia de precios, mejores sistemas de inteligencia de mercados, etc.
- 3) Un sano entorno legal, social y político: por ejemplo, que las leyes sean las suficientes para poner orden, pero no demasiadas como para coartar la actividad empresarial. Que las leyes se apliquen con justicia y equidad. Que la corrupción sea mínima y se sancione su existencia a todo nivel.

- 4) Algo de “suerte”: que es ese mix de factores inexplicables que tienen que ver con las características del líder de la empresa, con el haber aprovechado una oportunidad, o simplemente con la pura casualidad. Algunos dirán que la suerte no existe, pero en todo caso aquí podemos incluir todos aquellos factores. Ojo que no hemos incluido en esta lista todo aquello que tiene que ver con la estrategia, las operaciones y el día a día de la empresa porque estamos hablando del entorno empresarial y no de la empresa en sí misma.

Actualmente, la visión más difundida, es que las empresas se desarrollan en ambientes competitivos que se generan a diferentes niveles; es importante lo social, lo político, lo legal, y también una macroeconomía sana es indispensable más no suficiente. Pero adicionalmente, hay un elemento que durante demasiado tiempo no fue considerado y al cual todavía en muchos países no se le presta atención: el entorno microeconómico, que como todo lo anterior es indispensable pero no suficiente, sin embargo hay cada vez mayor consenso sobre su trascendencia.

¿Qué le resta al entorno microeconómico?

Hay muchas formas de abordar y medir los temas del entorno microeconómico. Una de las más usadas, por la consistencia y comparabilidad de los datos, es el reporte Doing Business del Banco Mundial. ¿Qué tal si damos una breve mirada a cómo lo estamos haciendo?

No hay mayor misterio. No lo estamos haciendo muy bien. Comparemos con algunos de nuestros vecinos: en el año 2009, Venezuela estaba en el puesto 174 (respecto a 181 países), Ecuador 136, Perú 62, Colombia 60 y Chile 53. Uno puede pensar que el ranking es exagerado, que la diferencia entre Perú, Colombia y Ecuador no debería ser tan alta como lo dice este estudio. Sí, es cierto, se pueden argumentar y debatir varios de los puntajes, pero al menos sabemos que los parámetros de cálculo, nos gusten o no, son comparables año a año. Veamos entonces, como nos fue en el año 2010, con respecto a una muestra de 183 países: Venezuela 177, Ecuador 138, Perú 56, Colombia 37, y Chile 49. Fíjese que solo Venezuela y Ecuador han retrocedido, mientras que nuestros vecinos han escalado posiciones. Otra vez, se puede dudar del ranking, ¿pero alguien duda que en el Ecuador es muy pero muy difícil hacer negocios?

Siempre he dicho que cuando hablamos en términos de competitividad, no solo se trata de avanzar, sino además hay que avanzar más rápido que nuestros competidores. Por eso es importante tener una referencia de qué tan rápi-

do deberíamos estar realizando las mejoras en el entorno de negocios.

Según el Informe Doing Business 2010, en el último año los 10 países que mayores reformas hicieron, lograron estos resultados en el rubro “iniciar un negocio” (que es uno de tantos rubros que se mide):

- Número de procedimientos: reducción del 30%
- Tiempo de los procedimientos: reducción del 42%
- Costo de los procedimientos: reducción del 64%
- Valor del capital mínimo: reducción del 99%

La gran pregunta es ¿qué avances hemos logrado en el Ecuador en ese mismo periodo? Veamos los datos referentes a las mejoras en la facilidad para “iniciar un negocio” en Ecuador:

- Número de procedimientos: de 14 procedimientos en el año 2009, pasamos a 13.
- Tiempo de los procedimientos: de 65 días necesarios para iniciar en promedio un negocio, pasamos a 64.
- Costo de los procedimientos: de 29% respecto al ingreso per cápita que costaba montar un negocio, pasamos al 38%.
- Valor del capital mínimo: este rubro representaba el 14% del ingreso, pasamos al 10%, es decir este es el único en el que, al menos, hubo una mejora.

## Son muy complejas estas reformas?

Bueno en muchos casos sí pues se necesita romper con estructuras de poder y hacer reformas legales, pero lo más difícil es luchar contra las estructuras mentales de ciertos burócratas, empresarios y académicos que se han acostumbrado a vivir con esas barreras que evitan que ingresen nuevos competidores o simplemente porque es la teoría con la que más cómodos se sienten. Pero definitivamente, es posible hacer cambios rápidos si existe visión y compromisos claros.

Miremos el ejemplo de uno de los países más devastados de los últimos 10 años, Rwanda. Después de guerra civil que mató a cientos de miles de civiles y dejó la economía en ruina, Rwanda se propuso mejorar su ambiente de negocios y comenzar a trabajar para reconstruir su competitividad ¿Por dónde comenzaron? No tenían empresas, pero sabían que ese era el motor sobre el que debían refundar su país, así que era necesario facilitar la creación de nuevas empresas. Sistemáticamente, año a año, fueron bajando las trabas microeconómicas, hasta que entre el año 2008 y 2009 consiguieron avances definitivos: los días para abrir

un negocio pasaron de 14 a 3; el número de procedimientos pasó de 8 a 2. No deja de asombrar e indignar que en un país tan devastado e inestable hayan logrado ponerse de acuerdo para hacer esas reformas y en el Ecuador, con mucho mayor potencial, capacidad y “cultura”, no.

Por supuesto, no son solo los africanos los que están haciendo reformas importantes, nuestros vecinos, Colombia y Perú también avanzan. Entre el año 2008 y 2009, en lo referente a “facilitar el entorno de negocios” Colombia hizo 8 reformas y Perú hizo 6. Lance un número, ¿cuántas reformas cree Usted que hizo el Ecuador? Cero, ninguna. Ojo, pero no fuimos los únicos que hicimos cero reformas el año pasado, en la lista también están: Dinamarca, Singapur, Suiza, EEUU, entre otros. Claro, esos países no han hecho reformas el año pasado porque ya las hicieron antes, y porque su entorno de negocios ya es lo suficientemente sólido y desarrollado, o quizás el tipo de reformas que hacen ya no entran dentro de estas categorías... hay otros países que se nos olvidaban en la lista anterior, que tampoco hicieron reformas el año pasado: Irak, Venezuela, Bolivia ... sin comentarios.

No, no es una declaración política. Es una declaración económica, de por qué es necesario repensar seriamente la forma en la que estamos abordando nuestro desarrollo. Mientras otros países sí parecen haber entendido cómo nacen, se reproducen y crecen las empresas, en el Ecuador parece que seguimos buscando una fórmula mágica que nos inyecte dosis de innovación, emprendimiento y competitividad en forma artificial. Y por eso nos seguimos lamentando pues hacer empresa en el Ecuador, se parece más a un acto de fe. Y tener éxito es casi un milagro económico.

la visión más difundida, es que las empresas se desarrollan en ambientes competitivos que se generan a diferentes niveles; es importante lo social, lo político, lo legal, y también una macroeconomía sana es indispensable más no suficiente. Pero adicionalmente, hay un elemento que durante demasiado tiempo no fue considerado y al cual todavía en muchos países no se le presta atención: el entorno microeconómico, que como todo lo anterior es indispensable pero no suficiente.

El problema es que usualmente se avanza con una estrategia integral (holística) de competitividad, parece que en el Ecuador nos vamos hacia el lado opuesto, incentivando así individualidades y exacerbando las diferencias entre empresas grandes y pequeñas, entre empresas privadas y públicas, entre inversión extranjera y local. Grave error, porque para tener una estrategia de desarrollo adecuada, necesitamos de todos, no se puede desarrollar las empresas si el país se basa únicamente en el chipilango.

Eli Guientepaso

¿Sabía Usted, que el desarrollo exitoso de Chile en la parte de agroindustria, se debe a una política de clusters? Hace 10 años la competitividad de los productos agrícolas chilenos no era muy superior a la del Ecuador, pero vaya a ver la diferencia ahora! Lo mismo Uruguay, la estrategia que están siguiendo para mejorar la competitividad del sector pecuario es en base al “cluster de la carne”, que están dando resultados muy rápidos, pero además este pequeño país le está apostando a dos clusters en forma intensiva: logística y software. Y qué decir de Colombia, en donde se ha adoptado la estrategia de clusters como parte de la cultura empresarial de ciertas regiones y ciudades. Por ejemplo, Medellín se ha autodenominado a sí mismo como “ciudad cluster”, y apunta a desarrollar 5 clusters específicos, utilizando el ejemplo super exitoso del cluster de la moda y la confección con el que arrancaron hace varios años y que generó un salto competitivo en la manufactura textil de la región de Antioquia.

En suma, ejemplos de cluster exitosos abundan, no solo en América Latina, sino en todas partes del Mundo. Por ejemplo, Suiza, por más desarrollada que parezca está impulsando una estrategia de clusters, lógicamente a un nivel superior, pero con la misma teoría y metodología mencionada para los latinoamericanos en el párrafo anterior. ¿se acuerda que hablamos de los vinos franceses hace un momento? Pues bien, los franceses están sufriendo actualmente los estragos de no haber hecho cambios a tiempo en un cluster maduro y que se volvió poco dinámico, debido a una serie de regulaciones sobre el uso de la tierra y la producción que en lugar de incentivar la competitividad la disminuyeron (el intervencionismo mata al cluster, así como mata a los mercados, porque el cluster en esencia no es nada más que una forma de organización del mercado). Los franceses siguen siendo los reyes del vino de alta calidad, pero han perdido cuotas importantes de mercado a manos de los muy audaces australianos, californianos y chilenos, que han aplicado en forma magistral los conceptos de la teoría de clusters.

No podemos pretender abarcar en este artículo, el detalle de lo que significa una política de cluster definida y aterrizada. El objetivo es despertar el interés sobre el tema y dejar sembrado el sentido de urgencia sobre el cambio que se requiere en la visión competitiva del Ecuador. Si alguien quiere una sola recomendación de qué cluster desarrollar primero, no hay muchas vueltas que dar: hay que desarrollar el cluster del turismo, pues tiene tal cantidad de sinergias e interacciones con otros sectores que inmediatamente comenzaremos a ver efectos positivos. Pero hasta ahora las estrategias en el turismo han sido repetitivas, dispersas, poco estructuradas y de bajo impacto, justamente porque ha faltado una visión de cluster detrás.

El problema es que en lugar de ir avanzando hacia una estrategia integral (holística) de competitividad, parece que en el Ecuador nos vamos hacia el lado opuesto, incentivando las individualidades y exacerbando las diferencias entre empresas grandes y pequeñas, entre empresas privadas y públicas, entre inversión extranjera y local. Grave error, porque para tener una estrategia de desarrollo adecuada, necesitamos de todos, no se puede desarrollar las empresas ni el país en base a una “visión de archipiélago” (es decir un conjunto de islas distantes que se comunican poco entre sí).

Mientras tanto, en el Ecuador seguimos avanzando con la misma visión miope de siempre, creyendo que si miramos hacia adentro y medimos nuestro desarrollo en base a cifras poco comparables estaremos bien. Si, todo está bien... hasta que miramos hacia fuera. Ahí está verdadera la comparación. Como diría Albert Einstein “todo el relativo”: Si un objeto avanza más lento que el resto, en realidad ese objeto está retrocediendo en términos relativos. Tristemente, así es el Ecuador, avanzamos 3 escalones, retrocedemos 2 y nos conformamos porque el saldo final fue positivo. Mientras tanto, los otros países nos pasan como bólidos en casi todos los índices en los que nos podemos comparar y no terminamos de entender que en la carrera de la competitividad internacional, no sólo hay que hacerlo bien... hay que hacerlo mejor.

