/ MATRIZ

Strategy Palette — BCG

Your Strategy Needs a Strategy; paleta estratégica

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Martin Reeves; Knut Haanæs; Janmejaya Sinha (BCG Henderson Institute) (2015, Your Strategy Needs a Strategy)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a elegir el enfoque estratégico y la forma de gestionar que corresponden al entorno en el que compite cada negocio.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tipo de entorno tiene cada uno de nuestros negocios y qué enfoque estratégico —y qué proceso de gestión— le corresponde?

01 Problema que resuelve

Strategy Palette responde a una pregunta que va antes de la estrategia: qué forma de hacer estrategia corresponde al entorno de cada negocio.

El problema directivo es frecuente. Muchas organizaciones aplican el mismo proceso estratégico a negocios con realidades muy distintas: plan a tres años, presupuesto anual y objetivos en cascada para todos. Pero no todos los entornos se pueden prever igual, ni se pueden influir igual, ni ponen en juego lo mismo.

Señales de que puede hacer falta:

- planes detallados en negocios cuyo entorno cambia cada trimestre;
- se exigen previsiones precisas donde no puede haberlas;
- negocios emergentes gestionados con los indicadores de los maduros;
- una unidad en crisis a la que se pide crecimiento sin restaurar antes su viabilidad;
- procesos de planificación que consumen mucho y deciden poco.

/ EJEMPLO · BM

Un caso típico en empresas medianas: una empresa madura con una línea nueva a la que se exige un plan a tres años y rentabilidad inmediata. Basta con reconocer el desajuste para cambiar la conversación y, sobre todo, los indicadores con los que se juzga esa línea.

Cuándo aporta valor

- ✓ Grupos o empresas con varias unidades en entornos distintos.
- ✓ Revisar el proceso de planificación estratégica, sobre todo cuando no encaja con la realidad del mercado.
- ✓ Negocios en transición: de emergente a maduro, o de estable a disruptivo.
- ✓ Situaciones de crisis, en las que hay que ordenar prioridades antes de hablar de crecimiento.
- ✓ Explicar a un comité por qué no todos los negocios deben gestionarse igual.

STRATEGY PALETTE

Ayuda a elegir el enfoque estratégico que corresponde al entorno de cada negocio

NO HAY UN ÚNICO ENFOQUE ESTRATÉGICO VÁLIDO | Depende de si el mercado y el entorno se pueden prever, de si se pueden cambiar y de si está en juego la supervivencia.

1 · TRES PREGUNTAS SOBRE EL ENTORNO DE CADA NEGOCIO

Reeves, Haanæs y Sinha, 2015

PREVER ¿Se puede anticipar cómo van a evolucionar el mercado y el entorno?
CAMBIAR ¿Podemos nosotros, solos o con otros, cambiar las reglas del mercado?
SOBREVIVIR ¿Está en juego la supervivencia del negocio: caja, deuda, pérdidas?

CAMBIAR: Sí · PREVER: No	CAMBIAR: Sí · PREVER: Sí
CONFIGURADOR (shaping) No se puede prever · sí se puede cambiar **«Ser el orquestador»** Reunir a socios y clientes alrededor de una plataforma o un estándar.	**VISIONARIO** (visionary) Se puede prever · sí se puede cambiar **«Ser el primero»** Imaginar un mercado nuevo y construirlo con decisión.
ADAPTATIVO (adaptive) No se puede prever · no se puede cambiar **«Ser rápido»** Probar mucho, quedarse con lo que funciona y repetir.	**CLÁSICO** (classical) Se puede prever · no se puede cambiar **«Ser grande»** Analizar, planificar a varios años y ejecutar con eficiencia.
CAMBIAR: No · PREVER: No	CAMBIAR: No · PREVER: Sí

RENOVACIÓN (renewal) · «Ser viable»
Si está en juego la supervivencia

Primero, recuperar la viabilidad: caja, costes y deuda. Después, volver al enfoque que corresponda de los cuatro de arriba.

LO QUE MUESTRA LA ENCUESTA DE BCG

En más de 120 empresas de 10 sectores, tres de cada cuatro directivos sabían que hacen falta enfoques distintos, pero el 75 % usaba solo el clásico o el visionario, los propios de mercados previsibles. Las que usaban el enfoque adecuado a su entorno tuvieron una rentabilidad para el accionista a tres años entre un 4 % y un 8 % mayor (Reeves, Love y Tillmanns, 2012).

2 · CÓMO RESPONDER A LAS PREGUNTAS CON DATOS

Según Reeves, Love y Tillmanns (2012):

PREVER	**¿Acertamos con nuestras previsiones?**	Si en los últimos años nos equivocamos mucho, es poco previsible.
PREVER	**¿Cambian a menudo los líderes del sector?**	Si los primeros puestos cambian mucho, es poco previsible.
PREVER	**¿Es un sector joven, que crece y cambia de tecnología?**	En esos casos suele ser poco previsible.
CAMBIAR	**¿Alguien ha cambiado las reglas del mercado?**	Con un estándar, una plataforma o una nueva regulación.
SOBREVIVIR	**¿Está en juego la caja?**	Deuda, pérdidas o caída de ventas que amenazan la viabilidad.

3 · UNA EMPRESA, TRES ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Ejemplo ilustrativo: una empresa familiar de alimentación con tres negocios.

Fabricación de conservas, negocio maduro plan a varios años; se mide cuota, coste y margen.	CLÁSICO
Venta online directa al consumidor, línea nueva pruebas cortas; se mide lo que se aprende y se vende.	ADAPTATIVO
Filial de restauración con pérdidas plan de choque; se mide caja, costes y deuda.	RENOVACIÓN

El error: gestionar los tres con el mismo plan, presupuesto e indicadores.

LAS EMPRESAS CREEN QUE SU MERCADO ES MÁS PREVISIBLE Y CONTROLABLE DE LO QUE ES.
Antes de elegir un enfoque, comprobar con datos cuánto fallaron las previsiones y quién ha cambiado las reglas del mercado.

emilio llopis

Fuente: Reeves, Haanæs y Sinha, Your Strategy Needs a Strategy (2015); Reeves, Love y Tillmanns, «Your strategy needs a strategy», HBR (2012), con los datos de su encuesta.
Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Reeves, Haanæs y Sinha, Your Strategy Needs a Strategy (2015), y Reeves, Love y Tillmanns, «Your strategy needs a strategy», HBR (2012). Traducción de los nombres, lemas en castellano y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa tiene un único negocio, con un entorno estable y bien comprendido.** La paleta añadiría un rodeo conceptual sin cambiar ninguna decisión.
- × **Si lo que hace falta es formular la estrategia.** La paleta no sustituye el trabajo estratégico posterior: solo orienta con qué lógica hacerlo. Para elegir dónde y cómo competir están **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** y **Strategy Kernel**.

02 Entender

Qué es

La tesis de los autores es sencilla: **no existe una única forma correcta de hacer estrategia**. La adecuada depende de cómo es el entorno competitivo de cada negocio.

Por eso la paleta no propone una estrategia. Propone un criterio para elegir el enfoque: primero se lee el entorno; después se decide cómo hacer estrategia en él.

Para leer el entorno, los autores usan tres variables. De ellas derivan cinco enfoques estratégicos.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las tres preguntas sobre el entorno de cada negocio (prever, cambiar y sobrevivir) y la matriz con los cuatro enfoques que salen de cruzar las dos primeras; debajo, la renovación, para cuando está en juego la supervivencia, y los datos de la encuesta de BCG. A la derecha, arriba (2), cómo responder a las preguntas con datos; abajo (3), un ejemplo inventado de una empresa con tres negocios y tres enfoques distintos.

> / **NOTA** · BM
> No se ha localizado una edición del libro en español, así que no hay nombres consagrados en castellano. Esta ficha usa una traducción propia y conserva entre paréntesis el nombre original: clásico (*classical*), adaptativo (*adaptive*), visionario (*visionary*), configurador (*shaping*) y renovación (*renewal*). Cada enfoque se resume con un lema que procede del libro, consultado a través de un resumen: «ser grande», «ser rápido», «ser el primero», «ser el orquestador» y «ser viable». En el visual, las tres variables se presentan como preguntas: la predictibilidad es **prever**, la maleabilidad es **cambiar** y la dureza es **sobrevivir**.

Las tres variables del entorno

> / **NOTA** · BM
> Las tres variables no se miden con una escala propia del modelo. Se valoran con juicio y con evidencia. En el kit práctico de esta ficha, la predictibilidad y la maleabilidad se valoran como alta o baja, y la dureza como sí o no.

1 Predictibilidad

En qué medida se puede anticipar cómo evolucionará el entorno.

Qué mirar: ¿con qué margen de error hemos acertado nuestras previsiones de los últimos tres años? ¿Cuánto tarda el mercado en cambiar de forma relevante?

2 Maleabilidad

En qué medida la empresa, o sus socios, pueden modelar el entorno.

Qué mirar: ¿puede un actor influir en las reglas, los estándares o la estructura del mercado? ¿Existen ecosistemas o plataformas?

3 Dureza

En qué medida está en juego la supervivencia. Los autores la llaman *harshness*.

Qué mirar: ¿está comprometida la viabilidad a corto plazo: caja, deuda, pérdidas sostenidas?

/ CONSEJO · BM

El error de uso más frecuente es valorar estas variables por intuición. Una comprobación barata y útil: revisar cuánto se desviaron las previsiones propias de los últimos años. Suele mostrar que el entorno es menos predecible de lo que el proceso de planificación supone.

/ NOTA

Reeves, Love y Tillmanns (2012) proponen valorar el entorno con datos: revisar cuánto se desviaron las previsiones propias; ver cuánto cambian las posiciones y los resultados de las empresas del sector; y valorar si el sector es joven, si está concentrado, cuánto crece, cuánto innova y a qué ritmo cambia su tecnología. Advierten de que las empresas sobrestiman de forma sistemática cuánto pueden prever y controlar.

Los cinco enfoques

Los cuatro primeros enfoques salen de cruzar la predictibilidad con la maleabilidad. El quinto, la renovación, corresponde a un entorno duro. El número solo ordena la explicación: no indica qué enfoque es preferible.

1 Clásico

Entorno: predecible y poco maleable.

Lógica dominante: analizar, planificar y ejecutar a escala. La ventaja se construye y se sostiene.

2 Adaptativo

Entorno: poco predecible y poco maleable.

Lógica dominante: experimentar rápido, iterar y ajustar. Las ventajas duran menos.

3 Visionario

Entorno: predecible y maleable.

Lógica dominante: imaginar y construir un mercado nuevo. Apostar y ejecutar con convicción.

4 Configurador (shaping)

Entorno: poco predecible y maleable.

Lógica dominante: orquestar un ecosistema con otros y modelar las reglas del mercado.

5 Renovación

Entorno: duro, con los recursos comprometidos.

Lógica dominante: restaurar primero la viabilidad. Después, volver a uno de los cuatro enfoques anteriores.

/ EJEMPLO

Reeves, Love y Tillmanns (2012) ilustran cada enfoque con casos:

- **Clásico:** las grandes petroleras (ExxonMobil y Shell), que planifican la producción con hasta unos diez años de horizonte y rara vez revisan sus planes más de una vez al año.
- **Adaptativo:** Zara, que se apoya en su cadena de suministro más que en la planificación formal y lleva una prenda del diseño a la tienda en dos o tres semanas, frente a los cuatro a seis meses habituales en el sector.
- **Configurador:** Facebook, que abrió su plataforma a desarrolladores externos en 2007 y pasó de 33.000 aplicaciones en 2008 a más de 550.000 en 2010.
- **Visionario:** UPS, que desde 1994 invirtió alrededor de 1.000 millones de dólares al año en capacidades de comercio electrónico y en 2000 tenía cerca del 60 % de los envíos de ese mercado.

En el artículo de 2012, el quinto enfoque se llamaba supervivencia (*survival*); en el libro de 2015 pasa a llamarse renovación.

Qué implica cada enfoque en la gestión

Cada enfoque pide una forma distinta de planificar y de medir, y falla por un motivo distinto.

ENFOQUE	CÓMO SE PLANIFICA	CÓMO SE MIDE	RIESGO SI SE APLICA MAL
1. Clásico	Plan plurianual, análisis detallado	Cuota, coste, rentabilidad	Rigidez ante cambios bruscos
2. Adaptativo	Ciclos cortos, cartera de experimentos	Velocidad de aprendizaje, tasa de acierto	Dispersión y falta de foco
3. Visionario	Apuesta con hitos de validación	Hitos, adopción temprana	Persistir en una apuesta equivocada
4. Configurador (*shaping*)	Plataforma y socios	Crecimiento del ecosistema, adopción	Perder el control del valor capturado
5. Renovación	Plan de choque con secuencia	Caja, coste, deuda	Confundir recorte con estrategia

Cuando conviven varios enfoques

En un grupo con varios negocios pueden convivir varios enfoques. La dificultad está en el sistema de gestión. Si todos los negocios se rigen por el mismo presupuesto, los mismos indicadores y los mismos incentivos, el enfoque dominante acaba imponiéndose sobre los demás.

> / **IDEA CLAVE** · BM
> La decisión práctica no es solo qué enfoque corresponde a cada negocio, sino qué se permite gestionar de forma distinta.

> / **NOTA**
> Reeves describe cuatro formas de combinar enfoques en una misma empresa (Knowledge at Wharton, 2015): separar unidades con su propia cultura, indicadores y objetivos; que un mismo equipo cambie de enfoque a lo largo de la vida del producto; organizar la empresa como una red interna de pequeñas unidades que negocian entre sí, como hace Haier; o apoyarse en una red de socios externos. En la encuesta de 2012, casi el 90 % de los directivos quería mejorar su capacidad de gestionar varios enfoques a la vez.

Qué no es

- **No es un método para formular la estrategia.** Es un criterio para elegir el método.
- **No sustituye a otras herramientas de estrategia**, como **Five Forces**, la cascada de elecciones de **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**. Indica cuál de esos enfoques encaja mejor con el entorno de cada negocio.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para aplicar Strategy Palette a los negocios de una empresa o grupo. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la paleta; sus autores no la formularon como procedimiento.

1 **Definir las unidades de análisis**
Negocios o líneas que tengan un entorno propio.

2 **Valorar las tres variables con evidencia**
Desviación histórica de las previsiones, velocidad de cambio del mercado, existencia de estándares o plataformas y situación financiera.

3 **Asignar un enfoque a cada unidad**
Y contrastarlo con el comité.

4 **Comparar con el proceso actual**
Cómo se planifica, se mide y se incentiva hoy en cada negocio.

5 **Identificar desajustes y decidir qué cambia**
Horizonte del plan, tipo de objetivos, indicadores, frecuencia de revisión y tolerancia al error.

6 **Revisar periódicamente**
Los entornos cambian: un negocio puede pasar de adaptativo a clásico, o entrar en renovación.

Kit práctico

Diagnóstico por negocio

NEGOCIO	PREDICTIBILIDAD (ALTA / BAJA)	MALEABILIDAD (ALTA / BAJA)	DUREZA (SÍ / NO)

NEGOCIO	ENFOQUE PROPUESTO	ENFOQUE QUE APLICAMOS HOY	DESAJUSTE PRINCIPAL

/ **CONSEJO PRÁCTICO** · BM

La valoración es cualitativa y se apoya en evidencia; no se puntúa ni se suma. El valor está en comparar el enfoque que corresponde con el que se aplica hoy.

Preguntas de diagnóstico

- ¿Cuánto se desviaron nuestras previsiones de los últimos tres años?
- ¿Alguien ha cambiado las reglas de nuestro mercado en la última década? ¿Cómo?
- ¿Qué decisiones tomamos hoy con horizonte de tres años que en realidad se revisan cada seis meses?
- ¿Qué negocio estamos gestionando con los indicadores equivocados?
- ¿Hay alguna unidad cuya viabilidad esté comprometida y a la que sigamos pidiendo crecimiento?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Clasificar por intuición	Usar evidencia: desviación de las previsiones, historia del sector, situación financiera.
Quedarse en la clasificación	Terminar en decisiones sobre planificación, indicadores e incentivos.
Declarar «adaptativo» para no planificar	Un enfoque adaptativo exige más disciplina, no menos: cartera de experimentos y criterios de decisión.
Aplicar un único enfoque a todo el grupo	Hacer el diagnóstico negocio a negocio.
Tratar la renovación como estrategia permanente	Es una fase: restaurar la viabilidad y volver al enfoque que corresponda.

Limitaciones

- **Clasificar un entorno es un juicio, no una medida.**
- **Sirve más para cuestionar el proceso de gestión** que para resolver una decisión competitiva concreta.

APLICACIÓN PRÁCTICA **Cómo la aplico en la práctica**

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos Strategy Palette en nuestros procesos de definición de la estrategia. Primero analizamos el mercado y el entorno y, en función de ese análisis, definimos el enfoque estratégico de cada negocio.

Como los entornos cambian tanto, más que de planificación estratégica hablamos de gestión estratégica: vamos analizando el entorno de forma continua y, según cambian sus condiciones, modificamos el enfoque estratégico.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Strategy Palette suele ser más útil al abrir un proceso estratégico en grupos con varias unidades, o para diagnosticar el propio proceso de planificación. Su papel es previo: orienta con qué lógica hacer la estrategia de cada negocio. No es la estrategia ni la sustituye.

La lógica del orden es sencilla: primero se lee el entorno de cada negocio y se elige el enfoque; después se usan las herramientas que ese enfoque pide; y, por último, se toman las elecciones estratégicas con esa lógica.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de los autores de la paleta.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Strategy Palette.
Diagnostica el entorno de cada negocio y el enfoque estratégico que le corresponde.

2 Scenario Planning.
Es la herramienta natural cuando la predictibilidad es baja.

3 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.
Se aplican después: la paleta orienta con qué lógica hacerlo.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Generic Strategies** → en los negocios donde la paleta indica que el enfoque clásico, el del posicionamiento, es el adecuado.
- **Cynefin** → si interesa una lógica emparentada: leer el contexto antes de elegir el modo de decidir.

05 Profundizar

Origen y evolución

La paleta procede de Martin Reeves, Knut Haanæs y Janmejaya Sinha, del BCG Henderson Institute. La desarrollaron en el libro *Your Strategy Needs a Strategy* (Harvard Business Review Press, 2015).

Un artículo previo en *Harvard Business Review* (2012), de M. Reeves, C. Love y P. Tillmanns, recoge la formulación inicial de los enfoques.

Las obras no se han cotejado en su edición original.

Qué sabemos sobre su solidez

> / EVIDENCIA
> La evidencia que respalda la paleta procede en buena parte de investigación propia de la consultora que la formula. Es útil, pero conviene tratarla como un enfoque razonado y no como un resultado verificado de forma independiente.

/ EVIDENCIA

En la encuesta de BCG a más de 120 empresas de 10 sectores (Reeves, Love y Tillmanns, 2012), tres de cada cuatro directivos sabían que hacen falta enfoques distintos según el entorno, pero alrededor del 75 % usaba solo los enfoques clásico o visionario, los propios de entornos previsibles. Por enfoque: visionario, 40 %; clásico, 35 %; adaptativo, 16 %; configurador, 9 %. Casi el 90 % planificaba cada año, fuera cual fuera el ritmo de cambio de su mercado. Las empresas que usaban el enfoque adecuado a su entorno obtuvieron una rentabilidad para el accionista a tres años entre un 4 % y un 8 % mayor. *(Datos de la propia BCG; el artículo no publica el método.)*

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Las dos primeras variables de la paleta tienen antecedentes. Courtney, Kirkland y Viguerie (1997) ya distinguían entre dar forma al mercado y adaptarse a él según el nivel de incertidumbre. Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy (2006) cruzaron en una matriz de cuatro enfoques si el futuro se puede prever y si se puede controlar, una lógica muy cercana a la de la paleta. La paleta ordena y aplica bien estas ideas, pero no son nuevas.

Fuente original

- Reeves, M., Haanæs, K. y Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Review Press. Fuente original de la paleta.

Lecturas recomendadas

- Reeves, M., Love, C. y Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9). Artículo previo con la formulación inicial de los enfoques.
- Reeves, M., Love, C. y Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. Versión publicada por BCG. https://www.bcg.com/publications/2012/your-strategy-needs-a-strategy Texto completo con los datos de la encuesta y los casos.
- Knowledge at Wharton (2015). Does your strategy need a strategy? Entrevista a Martin Reeves. https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/does-your-strategy-need-a-strategy-part-i Los cinco enfoques y las formas de combinarlos.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79. https://mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Managing%20In%20Uncertainty/Strategy%20under%20uncertainty/Strategy%20under%20uncertainty.pdf Niveles de incertidumbre y posturas estratégicas: dar forma, adaptarse o reservarse el derecho a jugar.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. y Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998. https://doi.org/10.1002/smj.555 Prever frente a controlar.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306 La estrategia que se sigue de verdad mezcla lo planificado y lo que surge sobre la marcha.

Referencias tomadas de bases bibliográficas; obras no cotejadas en su edición original. Se ha cotejado el artículo de 2012 en la versión publicada por BCG, con sus datos y sus casos. El libro de 2015 no se ha cotejado en su edición original: se ha consultado a través de la página de BCG sobre la paleta, de la entrevista de Knowledge at Wharton y de un resumen.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Martin Reeves; Knut Haanæs; Janmejaya Sinha (BCG Henderson Institute) (2015, Your Strategy Needs a Strategy) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.