THE BALANCED SCORECARD

Los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, proponen a los directivos empresariales de cualquier tipo de organización, la utilización de esta teoría de vanguardia, ya comprobada a nivel mundial, que denominan "The Balanced Scorecard" para lograr que la organización en cuestión pueda motivar a su personal y alcanzar los objetivos de la misión empresarial, no siendo solamente un sistema de medición que canaliza aspectos sinergéticos, habilidades gerenciales y conocimiento puntual dirigido a alcanzar las metas fijadas a largo plazo.

Este estudio se hizo con la firme convicción de que los métodos para medir el desenvolvimiento empresarial, basados en principios de diagnóstico financiero, que con el tiempo se vuelven obsoletos. Realmente lo que se busca es crear un Valor Económico Agregado (EVA – Economic Value Added). Se analizan una serie de conceptos incluyendo el valor de las acciones, medidas de calidad y productividad y nuevas formas de retribución, de tal manera que los involucrados rápidamente se enfocan en el control multidimensional proponiendo diferentes alternativas a las necesidades.

Para mayor referencia consultar "The Balance Scorecard – Measures that drive performance" Harvard Business Review.

Muchas empresas han estado tratando de mejorar sus rendimientos a través de reducción de costos y gastos, mejoramiento de la calidad y más rápidos tiempos de respuesta, pero SIN identificar el verdadero proceso estratégico, es decir, han fracasado estratégicamente hablando.

La aplicación práctica ha revelado que los Presidentes (CEO) y Directores de empresa que han utilizado el BS, no solamente aclararon y comunicaron efectivamente la estrategia empresarial, sino que además, administraron adecuadamente las estrategias empresariales llegando al verdadero "corazón" del sistema administrativo, gerencial y directivo.

Las empresas que adoptaron este sistema como lo son Brown & Energy Services, Metro Bank, National Insurance, Pioneer Petroleum, entre otras han tenido un gran éxito financiero y social, ya que entre otros aspectos han establecido metas tanto individuales como de grupo, sueldos y salarios justos, planeación, retroalimentación y aprendizaje estratégico.

Adicionalmente he tenido la oportunidad de comprobar en empresas tales como Chrysler de México, General Motors de México, Contraloría de la Federación (México), entre otras muchas organizaciones, ya están aplicando esta filosofía.

METODOS DE DIAGNÓSTICO Y DE AMINISTRACIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN.

Imagine Ud. que, al entrar a la cabina de un moderno jet comercial observa solo un instrumento, que solo mide la velocidad aeronáutica y altitud.

Usted se preguntaría acerca de los instrumentos para medir la altitud, combustible, estabilidad, *flaps*, tren de aterrizaje, etc.

El piloto del jet les contestaría que todos los instrumentos que mencionaron son muy importantes, pero que en ese momento, solo se está midiendo la velocidad y la altitud, ya que ese es el objetivo actual. En otro vuelo se enfocará a observar el consumo de turbosina. En resumen el piloto solo se está concentrando en una sola variable. Es un hecho que usted no abordaría un avión bajo estas condiciones.

Si trasladamos este hipotético ejemplo a una empresa donde existen variables internas y externas sumamente complejas, como lo son todos los instrumentos de un jet, las empresas urgentemente necesitan "instrumentación" sobre muchos aspectos empresariales, para guiar a buen destino a la empresa. El BSC precisamente proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar exitosamente en el futuro sumamente competido.

EL BSC traduce la misión empresarial en una serie de medidas de rendimiento que permiten medir la actividad empresarial. EL BSC enfatiza cómo alcanzar los objetivos financieros y la capacitación de quienes lo harán posible. El BSC se basa en cuatro áreas básicas:

1. Aspectos Financieros
2. Clientes.
3. Proceso Interno de la Organización.
4. Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.

Uno de los aspectos mas importantes de la actualidad es la competencia empresarial a través de la INFORMACIÓN, y propongo la utilización de sistemas Enterprise Resourcing Planning como SAP, JD Edwards, etc.

De 1950 a 1975 las empresas tuvieron éxito en economías de escala y tecnología, como lo hicieron General Motors, Dupont, General Electric, entre otras, sin embargo, en la actualidad hay que utilizar la nueva tecnología para convertirla en nuevos Activos que generen mas producción y eficiencia.
Un resumen de medidas financieras tales como Retorno de Capital (ROI), que ayuda a generar un uso productivo y monitoreo de la eficiencia empresarial, es decir, el uso de medidas financieras y de capital físico, ayudan a crean mas

dividendos para los accionistas. Por citar algunos sectores como los de transporte, comunicación, abastecimientos, financieros, de salud pública subsistieron por décadas sin tener prácticamente competidores. Esta nueva era de nuevas capacidades para ser competitivos y exitosos.

La habilidad de las empresas en movilizar y explotar sus activos tangibles e intangibles has sido un factor decisivo para el éxito, más que administrar activos tangibles, como por ejemplo:

- Desarrollar buenas relaciones con clientes y mantenerlos cautivos, así como atraer a nuevos clientes y nuevos sectores de mercado.
- Introducir nuevos productos y servicios que piden diferentes sectores del mercado.
- Proveer productos y servicios de alta calidad a la medida del cliente, a bajo costo y entrega en tiempo récord.
- Aprovechar a su máximo las habilidades gerenciales de cada de uno de los miembros de la empresa, a través de la motivación y contínua mejora en habilidades, calidad y tiempos de respuesta.
- Explotación de información tecnológica, base de datos y nuevos sistemas informáticos.

En esta nueva era de la información, las empresas están trabajando sobre nuevos esquemas:

FUNCIONES INTERRELACIONADAS: Esto significa que en la era industrial las empresas fueron altamente competitivas debido a sus habilidades funcionales y especialización en manufactura, compras, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización dio beneficios substanciales, pero a través del tiempo, esto que fue ventaja ahora se ha convertido en ineficiencias, la ya no comunicación interdepartamental y muy lento tiempo de respuesta.

La era de la información requiere especializaciones, rapidez de decisiones, eficiencia y sobre todo calidad del proceso de integración de los negocios.

INTEGRACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES

En la era industrial las empresas trabajaban con sus clientes y proveedores a través de transacciones impersonales y lejanas. En la era de la información nos permite ahora la integración de abastecimientos, producción y embarque originados por los pedidos de los clientes, no por planes de producción. Un sistema integrado que conecte las órdenes de clientes, con los proveedores de materia prima y producción que permite realizar grandes mejoras en minimización de costos, mejoramiento de calidad y tiempos de respuesta.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la era industrial, las empresas prosperaban a través de ofrecer a su clientela bajos costos a través de la estandarización de productos y servicios, por ejemplo, cuando Henry Ford decía: "*…si Ud. quiere comprar uno de mis autos, solo lo podrá comprar en color negro que es el que a mi me gusta*".

En la era de la información ésto ya no puede existir, las empresas y prestadores de servicios profesionales y de cualquier tipo, deben adaptarse a las necesidades de la clientela, logrando así la diversificación de segmentos de mercado, sin que se tenga que pagar un alto costo por la gran variedad de productos y servicios y el bajo volumen de operaciones.

ECONOMIA DE ESCALA

La fronteras ya no son mas una barrera que impidan la competencia empresarial. Ahora las más eficientes son las que se quedan con el mercado. En la era de la información, se compite contra las mejoras empresas del mundo. Se necesitan ahora grandes inversiones para fabricar nuevos productos y servicios que son requeridos por el mercado. Ahora, más que nunca, se tienen que combinar la eficiencia y ventajas competitivas en general, con una gran sensibilidad de mercadeo.

INNOVACIÓN

Cada vez es menor el ciclo de vida de un producto. Las ventajas competitivas de los productos ahora ya no son garantía de que sigan siendo líderes en la siguiente plataforma tecnológica. Ahora la tecnología de vanguardia debe darse magistralmente para anticiparse a las necesidades de los clientes incluyendo a aquellas empresas que fabrican productos de larga duración, es decir, ahora la mejora contínua tanto en procesos como en productos con calidad es un factor crítico para el éxito a largo plazo.

CAPACITACION LABORAL

En la era industrial el mercado laboral se manejaba tradicionalmente en dos grupos, unos, los profesionistas con posiciones directivas y otros, que eran aquellos que producían y embarcaban los productos. Esta mano de obra directa era una de las variables más importantes en la producción utilizando solo sus habilidades físicas mas que intelectuales. Con la automatización este segmento laboral tendió a disminuir drásticamente y se amplió el segmento laboral dedicado a mejorar funciones analíticas en áreas como ingeniería, mercadeo, administración, entre otras. Estas personas eran evaluadas en función a sus sugerencias de cómo mejorar calidad, reducir costos, minimizar tiempos de respuesta. En la fábrica de motores de Ford Motor Co. había un lema que decía que, las máquinas estaban diseñadas para trabajar automáticamente, pero que la función principal de la gente era PENSAR, resolver problemas, asegurar la calidad total, no solamente tenían que estar viendo como trabajaban las máquinas. Dicho de otra manera, se pensó en la gente, como la “resolvedora de problemas”. Invirtiendo en la gente, explotando su conocimiento, son variables que han sido determinantes en la era de la información y entre otros aspectos las empresas ahora están invirtiendo en:

- Calidad Total
- Just in Time
- Competencia basa en la rapidez
- Nuevas empresas creadas por necesidades de los clientes
- Actividades basadas en los costos gerenciales.
- Poder laboral
- Reingeniería
- Sistemas ERP

Cada uno de estos programas ha demostrado un éxito, con Consultores, "gurús empresariales", etc., sin embargo, a través del tiempo estos programas han fracasado o han sido fragmentados, ya que carecieron de lo más importante que es la interrelación y conexión con la misión empresarial, no solamente para la obtención de ciertas utilidades proyectadas. Se requiere mejores controles y sistemas de administración para ser mas competitivos, poseer mas tecnología y estar mejor preparados para manejar las variables futuras, mismas que no pueden solo administrarse por un buen sistema del control financiero basado en los éxitos del pasado.

MODELOS TRADICIONALES DE CONTABILIDAD FINANCIERA

Normalmente se producen Estados Financieros Trimestrales (*Quarters*, no significando que no se elaboren los mensuales, pero que en EUA se consoliden trimestralmente) y uno anual, para ser discutidos por los Directivos empresariales estadounidenses. Sin embargo los EF, no reflejan los activos intangibles, que son ahora lo mas importante de corazón de las empresas como por ejemplo: los activos intelectuales, la alta calidad de productos y servicios, motivación laboral, respuesta a procesos internos, motivación y habilidades de los empleados, satisfacción y lealtad hacia la organización por parte de sus clientes.

Siendo realistas no es fácil medir financieramente las capacidades personales, motivación y flexibilidad, lealtad de los clientes, bases de datos que todo ligado pueda ser representado en los Estados Financieros. Al lograr lo anterior se tendrá una mejor base para ser competitivos en el mercado actual y del futuro.

THE BALANCED SCORECARD

El choque entre la tendencia a construir sobre la base de capacidades competitivas y el inamovible hecho de tener los costos históricos ha dado origen al BALANCED SCORECARD.
El BS si conserva los resultados mostrados en los Estados Financieros tradicionales, pero nos dicen sólo lo que sucedió en el pasado corto o lejano, sus inversiones, etc. y la diferencia es, que nos dice como crear un nuevo futuro basado en la inversión en nuestros clientes, proveedores, empleados, procesos internos, tecnología e innovación.

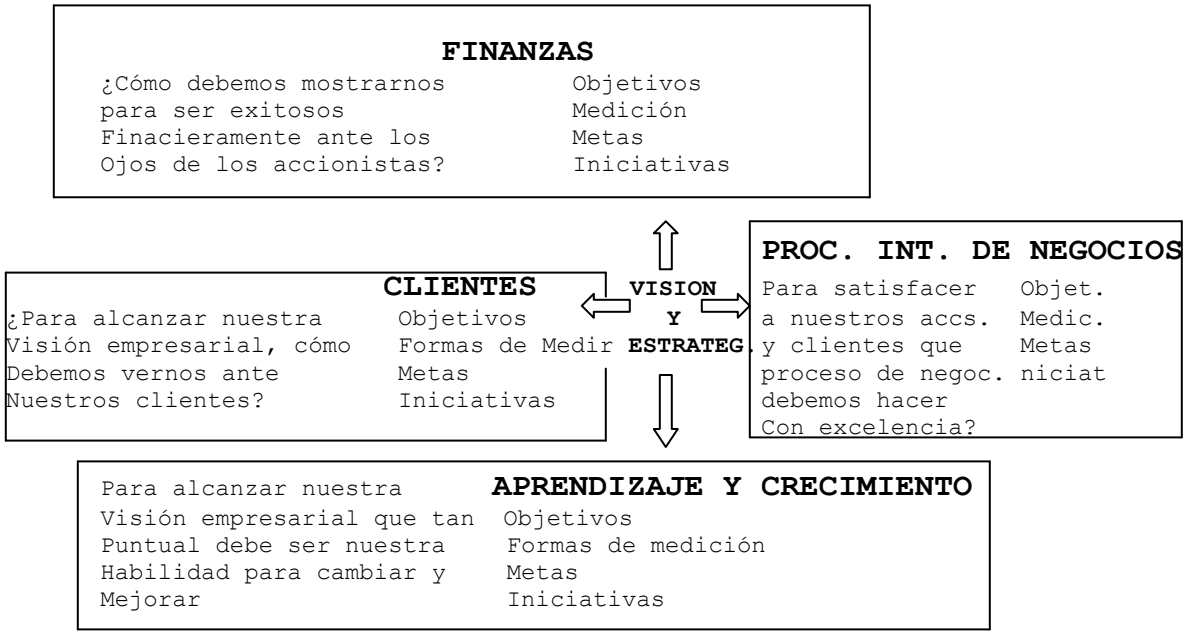
El BS complementa la información financiera para mejoramiento futuro. Los objetivos y estrategias varían de empresa a empresa. Es decir en general se miden 4 campos:

- **FINANCIERO**
- **CLIENTES**
- **PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO**
- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

El BS COMO UN SISTEMA DE DIRECCIÓN CORPORATIVA

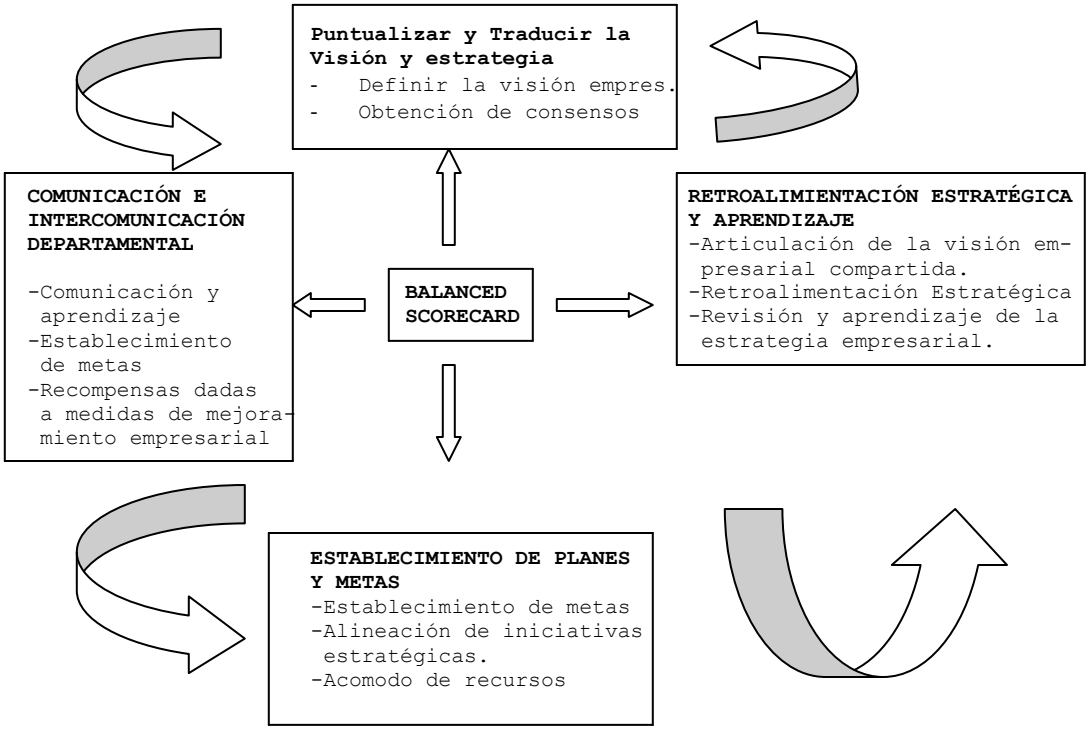
Muchas empresas han incorporado formas de medición de sus éxitos financieros y no financieros, pero solo por razones de retroalimentación táctica y control a corto plazo.

El BS enfatiza que el monitoreo financiero y no financiero, debe formar parte del sistema de información para los integrantes de la empresa a todos los niveles. Los obreros deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. El BS no es solo una teoría sino que a la teoría la convierte en acción inmediata, basado en un Sistema Estratégico Gerencial



El BS es utilizado para medir la focalización específica en cada elemento de la organización para lograr alcanzar los aspectos críticos de la gestión empresarial, a saber:

- Puntualizar y traducir la visión y estrategia empresarial. Esto es traducir las unidades estratégicas de negocio en estrategias y objetivos específicos. Para las metas financieras el grupo empresarial debe considerar y enfatizar el crecimiento de mercado, utilidades y flujo de efectivo por generar, pero siempre focalizando a las necesidades del cliente perfectamente identificado en cuanto a segmento, poder adquisitivo, gustos, necesidades, etc.



- Comunicar y ligar los objetivos estratégicos y formas de medirlos. Esto es, comunicar a toda la organización por medios escritos, boletines, memoranda, videos e inclusive electrónicamente vía Intranet. Por ejemplo, entregas puntuales a los clientes sin errores y en el lugar adecuado. Esto afecta a producción, almacenes, ventas, depto. De embarques, logística, etc. Es decir, unir esfuerzos como un todo. Si los empleados de almacén entienden los objetivos empresariales y sus repercusiones, habrá sin duda cooperación integral.

- Formular de planes de negocios, establecimientos de objetivos y alinearlos a las iniciativas estratégicas. Esto es que, los ejecutivos “Senior” deben establecer metas para medir el avance del BS, a uno, tres y cinco años, los cuales al irse cumpliendo, mejorará substancialmente la misión de la empresa.

- Por ejemplo puede establecerse que el retorno de la inversión se lleve a cabo en la mitad del tiempo originalmente presupuestado, o bien que se incremente en un 150% las ventas netas en un plazo de 5 años. Para alcanzar estas metas empresariales tan ambiciosas, los gerentes deben identificar las metas de cada uno de sus clientes, procesos internos de los mismos, así como el aprendizaje y perspectivas de crecimiento. Estos elementos provienen de diferentes fuentes, pero principalmente es

recomendable la comunicación contínua con los clientes, conociendo sus puntos de vista como empresas. ¿Qué tipo de calidad de productos esperan recibir?, ¿En qué momento?, ¿Con qué costos?, etc. De hecho la planeación y establecimiento de metas gerenciales, permite identificar las variables a largo plazo y cómo identificarlas y actuar sobre ellas. Del mismo modo permite identificar mecanismos y proveer fuentes de recursos para alcanzar las metas. Así también, establecen metas a corto plazo (tácticas), tanto para aspectos financieros como no financieros

- Enfatizar una de las partes más importantes de la comunicación que es la RETROALIMENTACIÓN así como el aprendizaje contínuo. Este es uno de los procesos más innovadores y mas importantes del BS. Actualmente los directivos empresariales no tienen un procedimiento para recibir la retroalimentación estratégica y más aún poder cambiar conforme se vaya necesitando la planeación estratégica. Si bien es cierto que mensual, trimestral y anualmente se recibe información financiera y se analizan las cifras contenidas en los E.F. y sus reportes analíticos, más importante aún es, que puedan examinar de cerca el proceso interno organizacional, innovaciones, reacción laboral en su conjunto, sistemas de información y procedimientos en general. Pueden ser comentados y puestas en acción medidas correctivas para que no vuelvan a suceder algún error en el futuro, pero lo mas importante es poner sobre la mesa de discusiones cuales son sus expectativas para el futuro.

EL PORQUÉ DE LA NECESIDAD DE CONTAR CON EL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS

Existe una máxima administrativa y financiera que dice “Si no lo puedes medir, NO LO PUEDES ADMINISTRAR”. Si las empresas desean sobrevivir y crecer en la ERA DE LA INFORMACIÓN, debe utilizar sistemas de medición empresarial derivados de sus propias capacidades y estrategias particulares.

Desafortunadamente muchas empresas se olvidan de las relaciones profesionales con clientes, de la parte central de los competidores, de sus capacidades organizacionales y de la motivación y medición de los logros por alcanzar, solo se centran en los resultados financieros equivocadamente.

Por ejemplo la empresa XEROX a mediados de los años 70´s, tuvo un monopolio en el mercado de las fotocopiadoras, no vendía sus máquinas, sino que las rentaban y generaba además un buen mark-up, por cada copia fotostática hecha, además de generar otro tipo de mercado, al vender toners y papel (suministros), y esto se logró porque en esa época, no había competidores y el mercado por tanto era de clientes cautivos. Sin embargo, nunca tomaron en cuenta el punto de vista de los clientes, los cuales, en su gran mayoría, estaban descontentos por los altos costos, pero era cierto también que necesitaban máquinas de mejor calidad y más rápidas. Entonces fue cuando los japoneses pusieron en el mercado otras máquinas, por demás competitivas, en calidad y aún mejores que la Xerox, pero

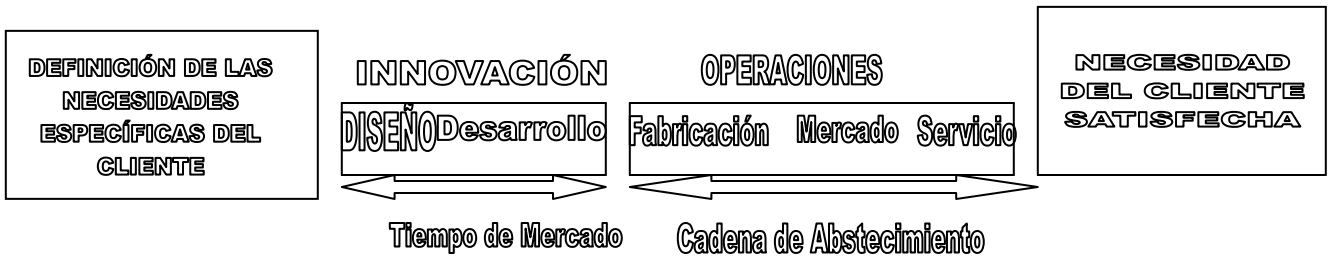
con costos mas bajos y con la posibilidad de ser adquiridas, y así fue Xerox perdió gran parte del mercado, al solo basarse en indicadores financieros y no tomar en cuenta todo lo que se ha expuesto hasta ahora del BS.
Las misiones o credos empresariales dicen por ejemplo: "....para ser la más exitosa empresa de aerolíneas" o bien "...para ser la mejor y más prestigiada institución financiera del mercado internacional"

Es verdad que deben ser motivantes e inspiradoras dichas misiones empresariales, pero, cómo "aterrizar" dichos conceptos a la organización y lograr que una idea se convierta en hechos concretos ".., to make it happen (*lograr que suceda o se convierta en realidad* esta idea)

El BS traduce la misión y estrategia empresarial en objetivos concretos y formas de medición organizados en 4 elementos, como ya he comentado:

Financieros, Clientela, Proceso Interno de Negocios y Aprendizaje y Crecimiento, elementos que han logrado que se dé el éxito empresarial en los EUA y sus subsidiarias en el mundo y ahora en México. La interacción de estos 4 elementos, permiten equilibrar los planes a corto, mediano y largo plazo.

CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO ENFOCADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE



FORMAS DE MEDICIÓN EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Las empresas que han adoptado el sistema BS han tenido para empezar dos tipos de tareas:

1) Elaboración del programa de trabajo del BS
2) Poner en práctica dicho programa BS
3)

Por ejemplo Rockwater es una empresa de construcción internacional y sus principales clientes sobre empresas petroleras. La dirección de la empresa se encuentre ubicada en Aberdeen, Escocia. Factura mas de 4 mil millones de dólares y una de sus oficinas mas importantes está situada en Dallas, Texas. Nació en 1989 por la coinversión de una empresa escocesa y otra alemana y su Director-Gerente es Norman Chambers quién ha puesto en práctica el sistema BS desde 1992 unificando la nueva cultura y filosofía de operación y ser competitivos en calidad, seguridad y una nueva cultura de valor agregado hacia su clientela.

Esta puesta en práctica ha duplicado las utilidades en corto plazo y al igual que ella otras empresas multinacionales han tenido el mismo éxito.

PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Los objetivos financieros han sido tradicionalmente base para efectuar mediciones en todas las áreas del BS. Cada monitoreo financiero debe tomarse interrelacionado con el resto de la empresa para medir la causa-efecto. El sistema provee información histórica de la estrategia, planeación a largo plazo, conexión con los objetivos empresariales, que a su vez se ligan con todas las acciones prácticas que deben ser tomadas en el proceso financiero, mercadeo, procesos internos y finalmente de conocimiento de los empleados. Sin embargo muchas empresas utilizan equivocadamente para todas sus Divisiones y Unidades de Negocio los mismos objetivos financieros. Por ejemplo, a cada unidad de negocios se le exige obtener el mismo 16% de retorno de la inversión, siendo que cada una de ellas son totalmente diferentes.

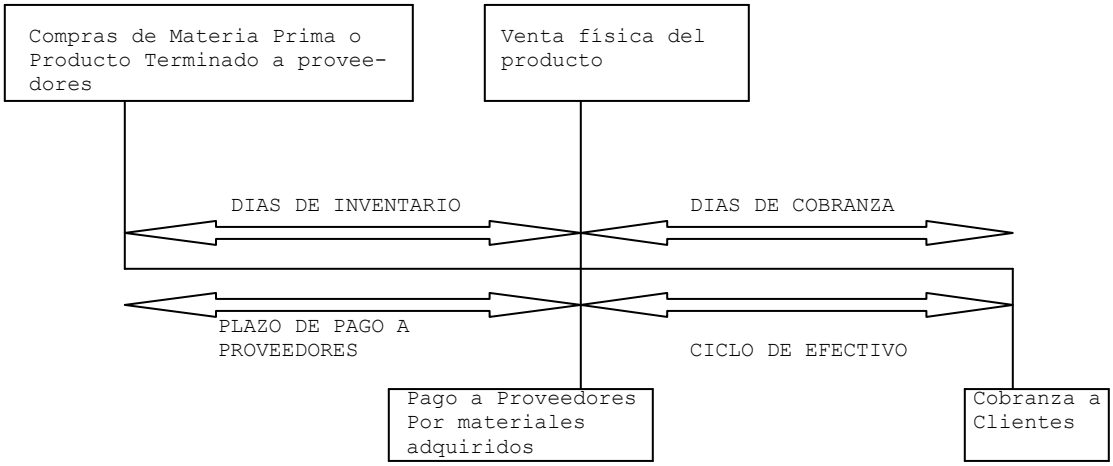
Normalmente tres factores comunes que se buscan son:

1) Crecimiento en los ingresos
2) Reducción de Costos, mayor productividad
3) Utilización al 100% de la capacidad instalada y estrategias de inversión.

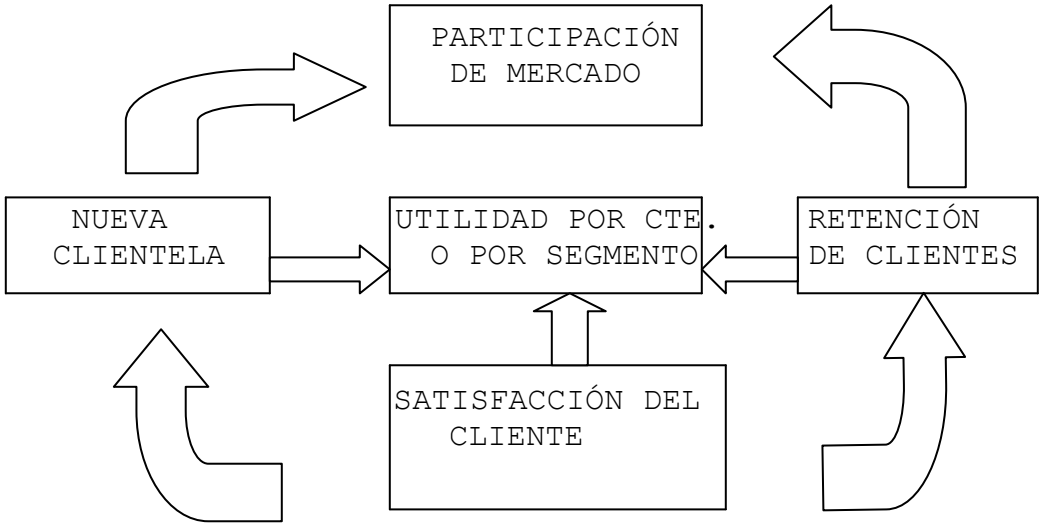
AGENDA ESTRATÉGICA		
INGRESOS Y CRECIMIENTO	REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN ADECUADA AL 100% DE LOS ACTIVOS EMPRESARIALES
Incremento en ventas por Segmentos de mercardo, en Productos, servicios y Nuevos clientes	Ingreso por empleado C.de Venta vs competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas	Inversión (% s/Ventas Netas)
Compartir clientes Cruce de Ventas % de ingresos de nuevas cuentas	C. de Vtas. Vs. Competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas	Razones y proporciones de Capital de Trabajo (flujos de caja)
Productividad generada Por líneas de producto Y por clientes. Porcentaje de clientes Que no generan utilidades	Costos Unitarios (ya sea por unidad o por transacción	Cobranza adecuada

.....

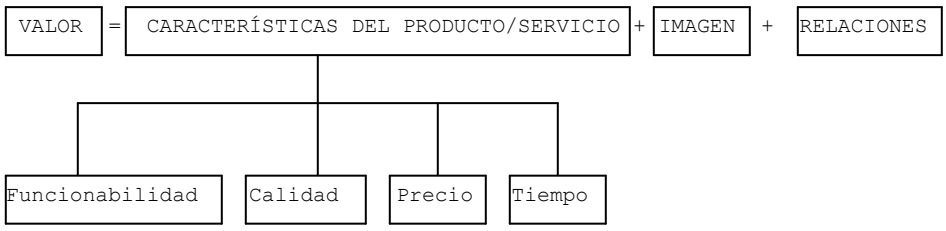
CICLO DE FLUJO DE EFECTIVO



BS APLICADO A CLIENTES



PROPUESTA DE VALOR AGREGADO AL CLIENTE



La imagen y reputación son aspectos intangibles que son básicos para atraer a nuevos clientes. Se utilizan publicidad y calidad en los productos y servicios para conservar cautivo al cliente y que inclusive cuando el cliente mencione a la empresa lo haga con orgullo.

TIEMPO

Es hoy por hoy la herramienta mas importante de los negocios, rapidez en respuesta, rapidez en información, combinada con calidad y exactitud.

CALIDAD

Es otro de los factores que construye o destruye a las empresas y se mide por incidencias o por defectos.

PRECIO

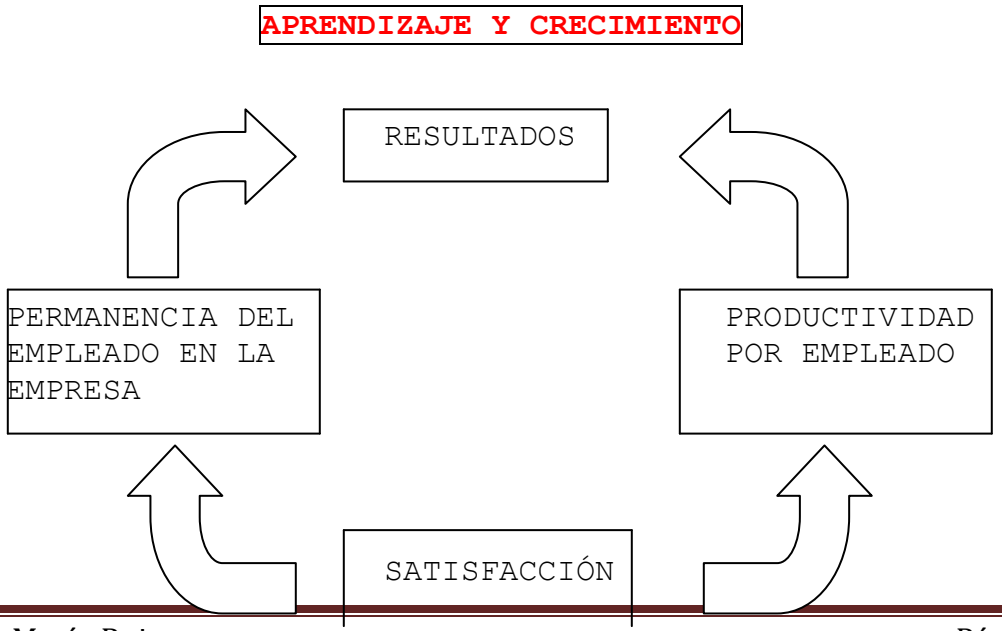
Para poder asignar los precios, hay que ser competitivos, con buena calidad y con buen servicio.

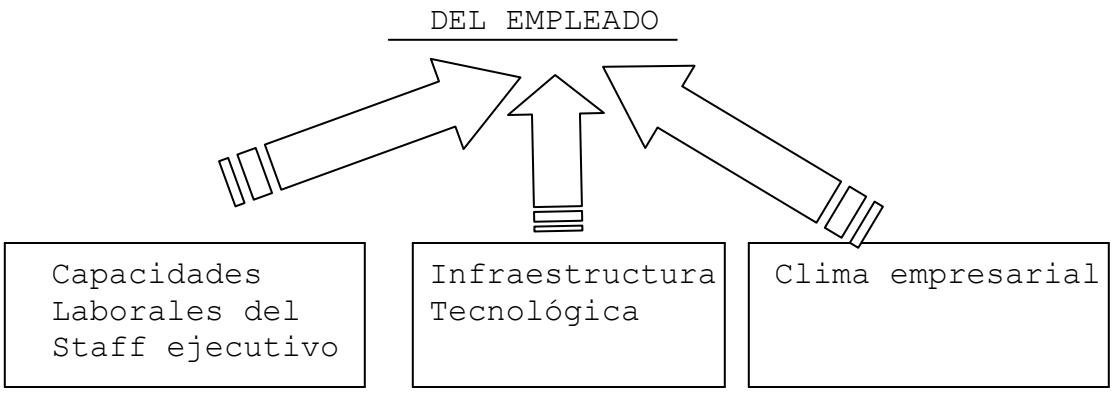
PLANTILLA LABORAL

Uno de los más dramáticos cambios en la administración de los negocios durante los últimos 20 años ha sido el papel que juegan los empleados de una organización.

En la actualidad casi todas las funciones han sido automatizadas o computarizadas y han sustituido a las labores repetitivas de producción por dar un ejemplo, consecuentemente siendo uno de los activos mas importantes de las empresas se proponen los siguientes cursos de acción, para medir la parte neurálgica laboral:

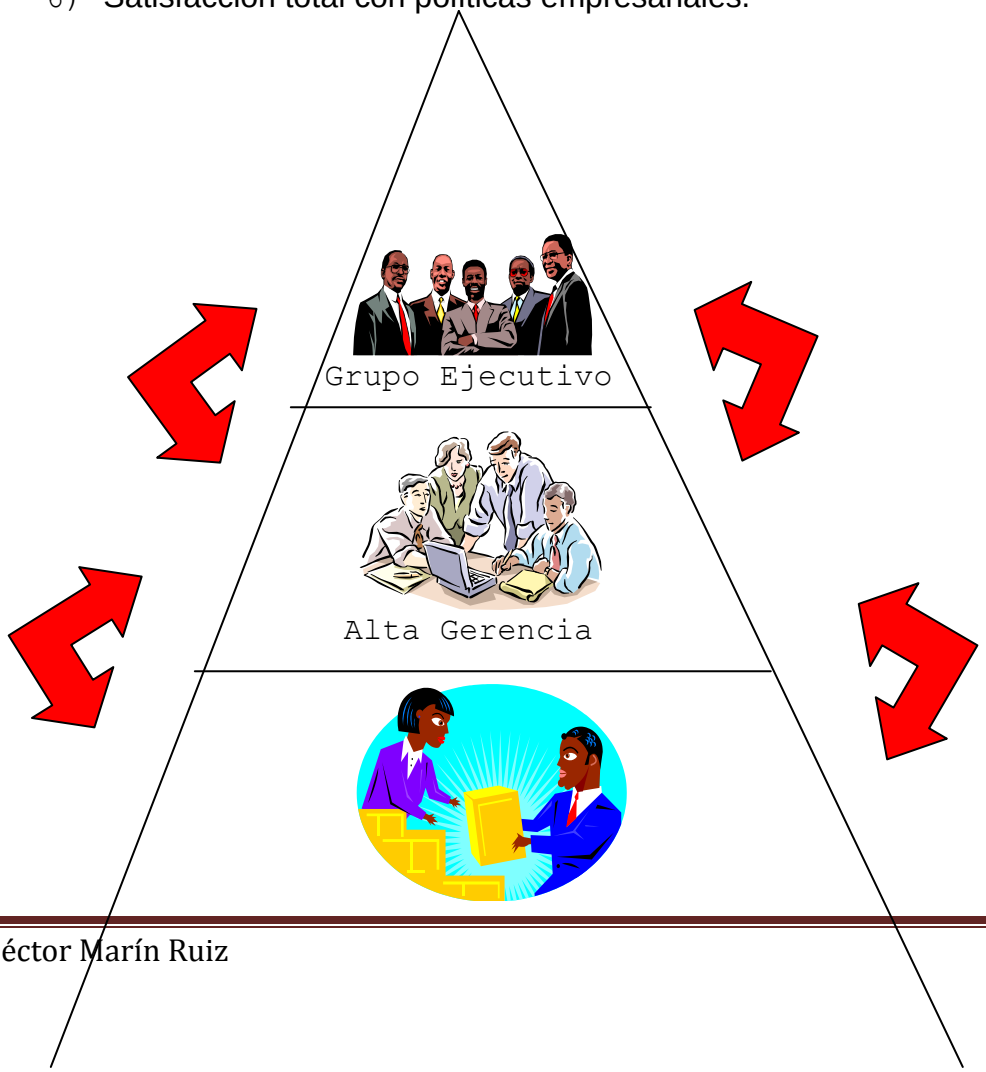
1) Satisfacción del empleado
2) Permanencia del empleado en la empresa
3) Productividad por empleado





Por ejemplo, la satisfacción del empleado se mide por los siguientes elementos primarios, no excluyentes:

1) Involucrar al empleado en la toma de decisiones
2) Reconocimiento personal por un buen trabajo realizado
3) Tener suficiente acceso a la información necesaria para que pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente.
4) Motivarlo a que sea creativo y tenga iniciativa.
5) El staff ejecutivo debe darle el suficiente apoyo en sus funciones.
6) Satisfacción total con políticas empresariales.



Staff

1) El papel de la dirección es establecer claramente el concepto del BS para poderlo comunicar al resto de la empresa.

- Asegurarse de que el personal lo entiende y lo acepta o bien recibir sugerencias.
- Cada gerente deberá aplicarlo según sus circunstancias a su departamento sin desvío del plan original.
- Los gerentes deberán darle seguimiento al plan
- Los gerentes deberán desarrollar y ejecutar planes de acción para la implementación del plan en cascada.

2) El papel de los empleados es comunicar el contexto, planes organizacionales e iniciativas personales, previa autorización si hay cambios importantes al plan original.
    - Poner en marcha el Plan BS a través de explicar que es el BSC, como será utilizado, en qué consiste su aplicación práctica, qué pasos se seguirán y en qué momento.

3) El plan de utilidades

- Implementar en cascada la definición de los objetivos financieros
- De la base hacia la Dirección establecer los elementos de los indicadores no financieros.

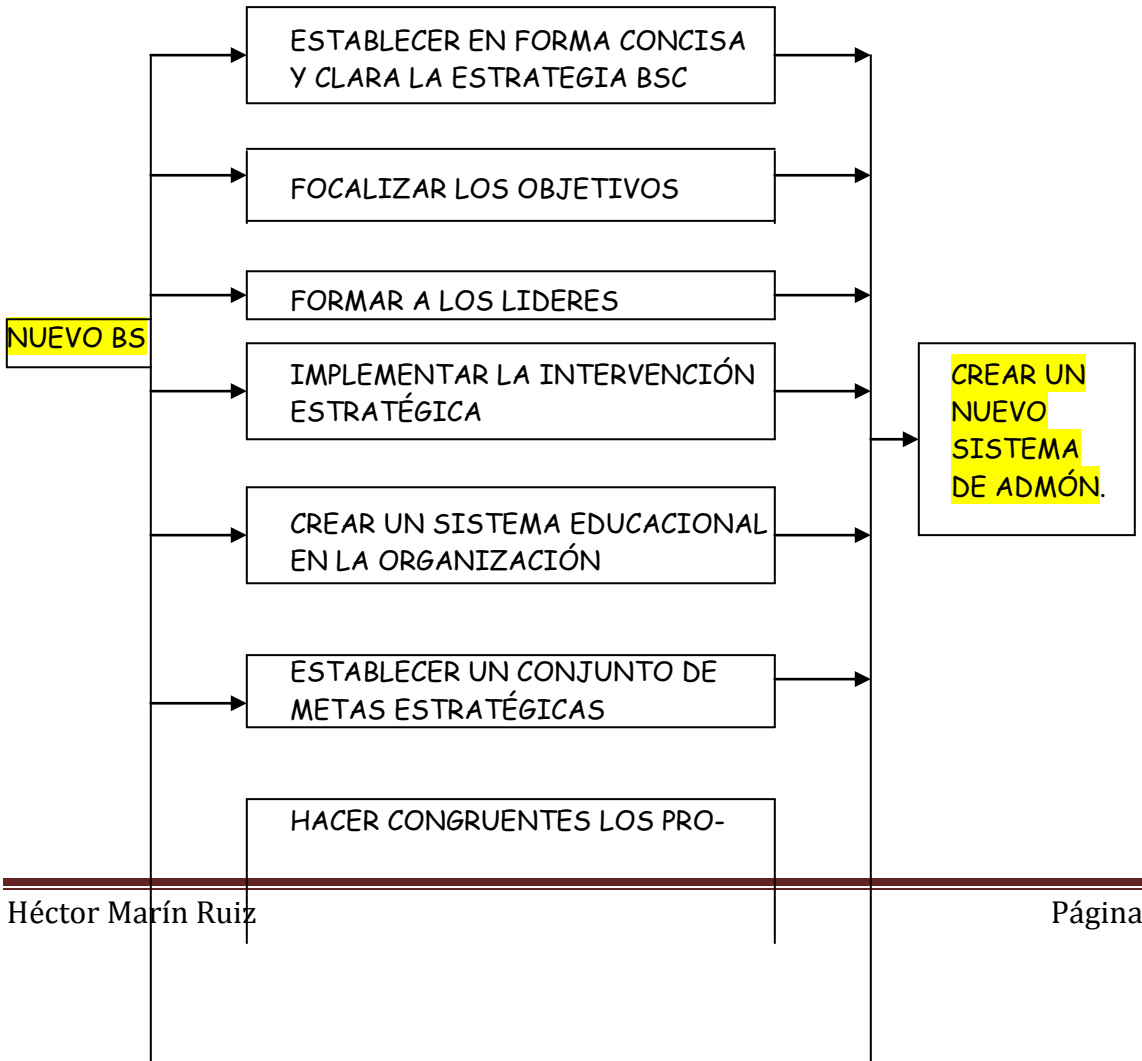
4) Congruencia con los objetivos personales.

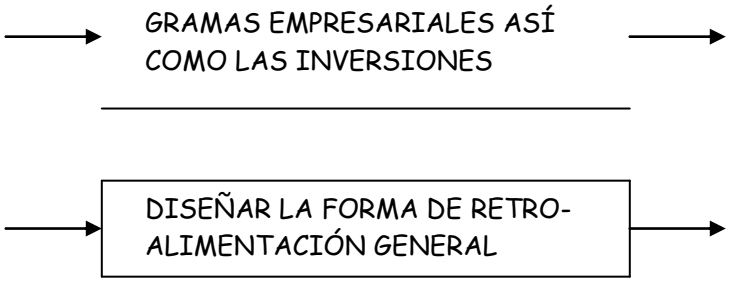
- Cada empleado deberá establecer una estrategia congruente con el objetivo general de la empresa y cuál sería su impacto en los factores de medición de BSC
- Definición de las metas personales que serán negociadas en cada gerencia o división.

CONEXIÓN DEL BSC CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PARTICULAR

El sistema BSC necesita cuando menos una mezcla de 15 a 25 variables de aspectos financieros y no financieros. Se dará entonces la historia financiera y no financiera la cual se basará en una mejoría del negocio con una plataforma de relaciones de causa-efecto. De tal forma este sistema nos dirá el desenvolvimiento de la estrategia y una retroalimentación de los objetivos alcanzados y su interconexión entre ellos.

IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN EL PROGRAMA GERENCIAL




GRAMAS EMPRESARIALES ASÍ
COMO LAS INVERSIONES
DISEÑAR LA FORMA DE RETRO-
ALIMENTACIÓN GENERAL