

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**VINCULANDO LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS CON
ENFOQUES Y TÉCNICAS DE GESTIÓN: CADENA DE VALOR
MULTIDIMENSIONAL Y BALANCED SCORECARD MULTIFOCAL**

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a
ambas

Autor

Daniel Farré

Universidad de Buenos Aires – Argentina – Socio IAPUCO

Trelew - Patagonia Argentina, Septiembre de 2009

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**VINCULANDO LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS CON ENFOQUES Y TÉCNICAS
DE GESTIÓN: CADENA DE VALOR MULTIDIMENSIONAL Y BALANCED
SCORECARD MULTIFOCAL**

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a ambas

RESUMEN

Las Teorías económicas y de la Administración de Empresas se esfuerzan en identificar el marco económico y de gestión que deben enfrentar los directivos de las empresas en distintos momentos, industrias y geografías. Bajo dichas Teorías, tienen sentido distintos Enfoques de Gestión, y, dentro de éstas, las Técnicas que lo sustentan. Muchas técnicas de costeo y cálculo de economicidad actuales sustentan enfoques centrados en la Teoría del Stockholder reinante hasta las últimas décadas del siglo pasado, en donde el interés del empresario era el único relevante. La inclusión de la orientación al cliente en los marcos teóricos de los '80 precisaron de nuevos Enfoques de Gestión, como es el caso de la Cadena de Valor, y estos, a su vez, dieron luz a Técnicas que permiten gerenciar bajo dichos modelos. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard fue una de éstas, dedicando una dimensión completa al foco en el cliente. A partir del advenimiento de la Teoría de los Stakeholders como mejor defensora de la sustentabilidad de las actividades económicas, ¿disponemos de Enfoques y Técnicas de Gestión para su sustento en la Dirección empresarial?

Dada la expansión de los conceptos de Cadena de Valor y Balanced Scorecard en la gestión actual, la ponencia tiene por objetivo plantear adaptaciones sobre los mismos para comenzar a responder afirmativamente la pregunta.

1. Introducción

De acuerdo al diccionario de la RAE, mentalidad es definido como “Cultura y modo de pensar que caracteriza a una persona, a un pueblo o a una generación”. En Ciencias Económicas, las Teorías económicas y de la Administración de Empresas se esfuerzan en describir y estructurar las “mentalidades de negocio” que dan el marco económico y de gestión dentro del cual se moverán las empresas en distintos momentos, industrias y geografías. Bajo dichas Teorías, tienen sentido distintos Enfoques de Gestión, y, dentro de éstas, las Técnicas que lo sustentan. Si bien podrían existir múltiples mentalidades de negocio, dado que la Economía es una Ciencia Social, las últimas décadas fueron manifestaciones de “pensamiento único”.

Vincular mentalidades de negocio con enfoques y técnicas (que es el objetivo primario de esta ponencia) cuando existe un marco unificado es sólo un ejercicio conceptual de poca utilidad práctica. Pero, ante un escenario de crisis que obliga a replantear mentalidades empresarias, el análisis permite identificar inconsistencias en la gestión actual, y, mejor aún, ayuda a crear alternativas que den viabilidad a nuevas mentalidades habitualmente tildadas de utópicas o no factibles

2. Mentalidades empresarias reinantes para responder a la pregunta del sentido de existencia de un negocio con fines de lucro

Hasta los ´80, la Teoría que mejor reflejaba la mentalidad empresaria era la Teoría del Stockholder en forma pura, en donde el interés del empresario era el único relevante. La respuesta que da esta mentalidad a la pregunta del título es “si no cubre los objetivos económicos del accionista, el negocio no tiene razón de ser”.

El primer gran cambio se produce en dicha década. La fortaleza que adquiere el conjunto de clientes más selectivos (y con ello la fortaleza que adquieren los canales por sobre la producción) es percibida por los marcos teóricos de los ´80, que incluyen conceptos como la Cadena de Valor –monodimensional- con el Cliente como participante crítico, reflejando de dicha manera la respuesta de un nuevo tipo de mentalidad, todavía con fuerte “sesgo stockholder”: “si el negocio no agrega valor al cliente, a la vez de cubrir los objetivos económicos del accionista, el negocio no tiene sentido”

A la luz de la crisis económica actual, ¿debe identificarse el surgimiento de una nueva mentalidad de negocios, y con ello, de nuevos (o renovados) enfoques y técnicas de gestión? Así como el cliente fue logrando mayor peso en la consideración del empresario, la mentalidad reinante fue y es atacada en los últimos años desde los distintos partícipes de la cadena, agrupados bajo el genérico “stakeholders” desde fines del siglo pasado. En mi opinión, la Teoría de los Stakeholders está reflejando el surgimiento de una nueva mentalidad que dará marco a otra forma de gestionar los negocios.

3. Vinculando Mentalidades de negocio vigentes con técnicas y enfoques de gestión:

3.1. Ejemplos de modelos basados en la Teoría de los Stockholders

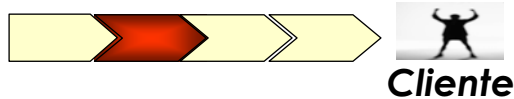
Ejemplificando la utilidad de vincular mentalidades con técnicas y enfoques, analicemos sintéticamente algunos casos típicos de la teoría de los Stockholders:

- ❖ Técnicas de determinación de precios: En la técnica Cost-Plus no se tiene en cuenta la visión del cliente en la determinación del precio. El precio surge de aplicar un margen de marcación sobre cálculos de costos puertas adentro, sin tener en cuenta el mercado. Esta herramienta se entiende sólo bajo un contexto industrialista de gran parte del siglo XX (y dentro de la Teoría Objetiva del Valor, donde no se tienen en cuenta las percepciones subjetivas del valor), porque coincidía con tiempos de mayor demanda que oferta y con ello la mayor “seguridad de colocación” de la producción con independencia del precio.
En la mayoría de los mercados actuales, con la mayor fortaleza del cliente por el cambio de la relación entre oferta y demanda, esta actitud sería cuasi-suicida, porque dejaría fuera de mercado a la empresa que quiera ganar un margen que posicione al precio más allá del valor percibido por el cliente y significaría una pérdida de oportunidad en aquellas empresas que deseen ganar un margen menor al que podrían aplicar en los casos de alta percepción de valor.

- ❖ Exposición de la utilidad de la Contabilidad Patrimonial tradicional: Bajo la Teoría pura de los Stockholders, los modelos privilegian la utilidad del empresario. En los Estados de Resultados observamos que el único valor de satisfacción que se manifiesta es el del accionista, expresada como objetivo económico (maximización de utilidad). En las decisiones empresarias se optará por la alternativa que maximiza dicha meta, y los puntos de existencia (valor mínimo de indiferencia) se expresan en forma de valor de corte que descarta todas las alternativas que no lo superan. En el enfoque tradicional, el plusvalor a obtener por encima del punto de corte es distribuido exclusivamente al accionista. Ningún otro agente recibe una plusvalía adicional al implícito en los "costos" de la proyección. Los valores subjetivos de cada stakeholder (percepción de valor a recibir y a entregar) son desconocidos, o por lo menos no manifestados explícitamente. En dicha técnica se desconoce cuan cerca o lejos se está en el futuro de perder un agente económico, y con él la sustentabilidad del negocio.

3.2. Evolución por inclusión de la orientación al Cliente: Cadena de Valor monodimensional

Si observamos gráficamente la Cadena de valor monodimensional que comenzara a imponerse en los 80



reconocemos el rol de privilegio que le otorga al cliente.

Desde el punto de vista organizacional, muchas empresas fueron migrando desde una estructura orientada a procesos o productos, a una estructura orientada a segmentos de clientes. En sentido análogo, también desde el punto de vista de gestión, procesos y tecnología, se iniciaron cambios hacia modelos agrupados bajo las siglas CRM (Customer Relationship Management), que incluyen, tanto para fines de captación cuanto para fines de retención, la modelización de la lealtad para hacer concretos, medibles y controlables los aspectos que simbolizan el valor para los clientes.

¿Significa esto que se aleja de la visión del accionista para priorizar al cliente? ¿Dónde queda la perspectiva del accionista en este modelo?

En nuestra opinión no se trata de una migración del foco sino de una búsqueda de equilibrio entre ambos. El equilibrio (y con ello, la sustentabilidad del negocio) se representa como la comparación entre el valor percibido por el cliente versus los costos que necesita sacrificar la empresa (bajo la visión de costos del empresario).

Sólo aquellas cadenas que identifican un plusvalor entre valor y costos igual o mayor al requerido por el empresario serán las convenientes desde el criterio de economicidad.

En esta mentalidad, ¿De qué agentes económicos se tiene en cuenta el valor de satisfacción? Sólo del accionista y del cliente. Los valores subjetivos del resto de los stakeholders siguen sin aparecer.

Ejemplo del enfoque de gestión vinculado a esta mentalidad fue el surgimiento del target cost como disparador de procesos de mejoras con impacto en los costos de producto. Siendo el paradigma a seguir que "un negocio tiene sentido si agrega valor al cliente a la vez que cubre los objetivos económicos del empresario", parte de las variables "dadas" de esta ecuación:

- ❖ El precio que el mercado está dispuesto a pagar como contrapartida a la satisfacción que le da el producto en análisis.
- ❖ El margen que el accionista fija como requerimiento de beneficio para cubrir los sacrificios que le representan la indisponibilidad del capital invertido y el riesgo empresarial.

A partir de allí, el target cost tratará de hallar e implantar las iniciativas que permitan llegar a los costos que hagan factible el caso de negocio en análisis (variables de la ecuación).

4. Teoría de los Stakeholders como reflejo de una nueva mentalidad de negocios

Sobre fines del siglo pasado, investigadores de Ciencias Económicas comenzaron a percibir una nueva mentalidad, que postula la esencialidad de la participación de todos los stakeholders⁹² en los procesos de negocio. La Teoría jerarquiza todos los roles, dado que la ausencia de alguno de ellos (y no sólo la ausencia del empresario y/o la del cliente) haría desaparecer el proceso.

Para lograr la sustentabilidad, el empresario debe involucrarse y hallar el equilibrio en cada una de las interrelaciones: Con aquellos stakeholders que tienen similar fortaleza en la cadena (en el contexto económico actual hay mayor cantidad de agentes con fortaleza similar o superior a un empresario que en la época industrial) para hacer factible el negocio; y con aquellos stakeholders más débiles, para cumplir con los postulados de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa⁹³) que se exigen cada vez con mayor insistencia en todos los mercados.

5. Vinculando la nueva mentalidad de negocio con técnicas y enfoques de gestión:

Si la Teoría de los Stakeholders se impone como mejor defensora de la sustentabilidad de las actividades económicas, ¿disponemos de enfoques y técnicas de gestión para su sustento en la Dirección empresarial? ¿Podemos emplear las existentes sin cambios o debemos adaptarlas? Tomemos un enfoque y una técnica de uso expandido (Cadena de Valor y Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) y, vinculándolos con los principios de la

⁹² El concepto "stakeholder" incluye a todos los grupos que son vitales para la supervivencia de la empresa, ya sea en forma directa o indirecta (el término "stake" abarca los conceptos "aporte" e "interés"): Accionistas, Directivos, Empleados, Proveedores, Clientes, Estado, Comunidad y Medio Ambiente. La Teoría de los Stakeholders fue iniciada por Freeman en 1984 y complementada por Donaldson & Preston en 1995.

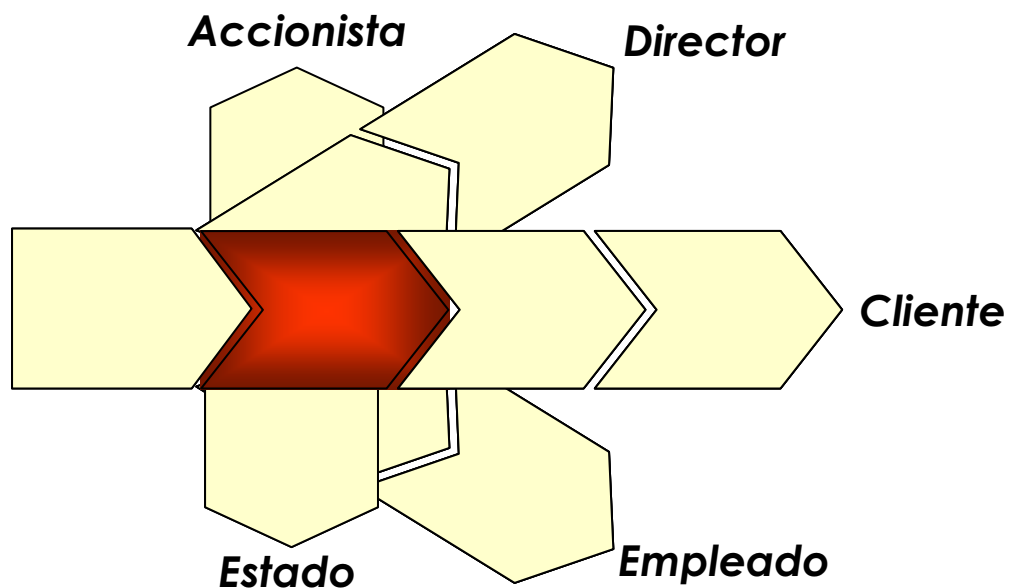
⁹³ De acuerdo a la World Business Council for Sustainable Development, "la RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida"

Teoría, identifiquemos las adaptaciones necesarias para que sean aplicables a la nueva mentalidad de negocio.

5. Enfoque de gestión asociado a la Teoría de los Stakeholders: Cadena de Valor Multidimensional (CVM)

En una ponencia anterior sugerimos que, si la Dirección adscribe a esta nueva Teoría, deberá gestionar con un enfoque proyectado, multidimensional y sinérgico.

Si trasladamos los conceptos de la Teoría a la Cadena de Valor, encontraremos que esta se convierte en una cadena multidimensional con múltiples direcciones, porque es “a todos los stakeholders” a quiénes se les debe incrementar el valor para que un negocio tenga sentido económico:



Para decidir su involucramiento en la cadena, cada stakeholder percibe el valor que se le da a cambio de su participación.

Los clientes analizan (en un proceso que puede ser implícito e intuitivo o explícito y racional) la percepción de satisfacción que les dará el producto (elemento por el cual se transmite el valor desde la empresa hacia él) y determinan el umbral (o los umbrales, según se explica más adelante) que están dispuestos a pagar por precio (que es el elemento por el cual participan en el negocio).

Análogamente, los empleados analizarán el sacrificio por la dedicación y ejecución de tareas (que es el elemento de participación en la creación de valor de este stakeholder) para determinar el/los umbral/es de retribución en dinero y beneficios (elementos por el cual se les transmite el valor).

Recorriendo todos los stakeholders, también encontraremos analogías, y podremos formar cadenas de valor por grupo de afinidad de agentes económicos.

Para que un proceso de negocio tenga sentido, la proyección del valor del producto a obtener debe igualar o superar los costos económicos a incurrir para obtenerlo, entendiendo por costos -en su sentido económico subjetivo- a la proyección de valor asignada a los sacrificios de todos los agentes, incluidos los del empresario (interés por el capital propio y beneficio acorde al riesgo).

Sin embargo, el enfoque de gestión multidimensional no finaliza con la determinación de la plusvalía. Debe identificar claramente el reparto de la plusvalía entre los agentes para reforzar la sustentabilidad futura.

En el enfoque multidimensional de valor se sugiere contemplar las percepciones de valor de todos los agentes. Así como habitualmente se expresan los resultados de las alternativas en ingresos, costos y beneficios o indicadores de rentabilidad para representar los requerimientos de valor del accionista, los resultados de las mismas alternativas deben expresarse también en indicadores de percepción de valor de cada grupo, poniendo en evidencia las dominancias (parciales o completas) entre las alternativas para cada criterio y la ubicación relativa de cada una de éstas frente a los cortes de indiferencia de cada agente.

Estos valores subjetivos pueden ser objetivizados por la consideración de puntos de indiferencia que identifiquen las fronteras o umbrales de participación asociadas a distintas visiones de gestión (largo, medio o cortoplacista). En la ponencia citada se identifican tres niveles de indiferencia por grupo, a saber:

- ❖ De existencia o punto de indiferencia mínimo: Es el menor valor por el cual el stakeholder está dispuesto a participar. Enfocado desde el punto de vista de factibilidad de negocio, es el de mayor riesgo: pone en peligro la participación mínima requerida para la existencia del negocio. Visto desde el punto de vista tradicional de costo, es el de menor costo proyectado.
- ❖ De satisfacción: Es el menor valor por el cual el stakeholder está satisfecho en participar, lo que le otorga mayor probabilidad de existencia al negocio. Desde el punto de vista tradicional de costo, es mayor que el anterior.
- ❖ De fidelización o permanencia: Es el valor por el cual el stakeholder supera su satisfacción hasta el punto en que adquiere un compromiso que lo fideliza con el negocio y le otorga, a costo de una mayor distribución de valor, mayor probabilidad de existencia en el futuro.

Por otra parte, la visión multidimensional incorpora la problemática económica real de los intereses contrapuestos (no todos los eventos económicos significan aumento de valor para todos al mismo tiempo –conocidas como relaciones “win-win”-), la cual debe ser resuelta por el decisor, desde la estrategia: priorizar cada stakeholder de acuerdo a la relevancia de la participación de cada uno de ellos y al horizonte de planeamiento del negocio en análisis; asumiendo, ante las situaciones contrapuestas, posicionamientos más cercanos o lejanos a los distintos puntos de indiferencia o equilibrio de cada uno.

Como todo enfoque, la CVM requiere de técnicas para plasmarlo en los procesos directivos. Por ello, proponemos la adaptación del Balanced Scorecard para su aplicación.

6. El Balanced Scorecard como técnica consistente con la estrategia

Bajo el concepto único Balanced Scorecard actualmente se suele referenciar el conjunto formado por técnicas que van desde la definición de mapas estratégicos hasta el planeamiento de iniciativas estratégicas, utilizadas bajo el enfoque de gestión SFO (Strategy Focused Organization).

En nuestro punto de vista, debe tener los siguientes componentes mínimos y esenciales:

- ❖ **Objetivos estratégicos:** Declaración de la estrategia en distintos niveles y bajo distintas perspectivas (actualmente la mayor cantidad de BSCD implantados definen cuatro perspectivas, pero la cantidad no es mandataria y depende de cada caso en particular)
- ❖ **Mapa Estratégico:** Diagrama de factores de propagación o relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.
- ❖ **Indicadores:** Traducción de los objetivos en elementos de medición concretos
- ❖ **Metas:** Nivel que se desea alcanzar en los distintos indicadores definidos bajo las características de especificidad, temporalidad y factibilidad.
- ❖ **Iniciativas estratégicas:** Planes de acción clave que permitan alcanzar las metas.

Todos ellos obtenidos por consenso en sesiones multisectoriales de alta participación e involucramiento de los niveles directivos y gerenciales, y difundidos al resto de la organización.

Formando parte de la última ola de moda de gestión, logró una rápida difusión académica y utilización empresarial (encuestas realizadas por Balanced Scorecard Collaborative indican que el 50% de las compañías americanas listadas en Fortune 1000 declararon que lo utilizan). Entre los beneficios que obtienen las empresas que lo implantan correctamente, figuran:

- ❖ **Definición consensuada de indicadores claros y concretos que traducen las estrategias y factores claves de éxito.**
- ❖ **Identificación de la ingeniería económica del negocio a través de relaciones causa-efecto entre indicadores (factores de propagación o efectos leverage) de distintas perspectivas.**
- ❖ **Consistencia entre estrategias, formas de medición, planes de acción, presupuestos y esquemas de incentivos, que permiten una mejor conducción para lograr una ejecución alineada con los objetivos definidos y con mejor aprovechamiento de esfuerzos (las mismas encuestas describen que el 60% de las compañías actuales no vinculan los recursos financieros con sus estrategias).**

- ❖ Comunicación de la estrategia de manera clara en todos los niveles de la organización para que cada uno entienda cómo contribuye al éxito global (Los autores resaltan que el BSCD se debe utilizar como herramienta de comunicación más que para verificar ex – post los resultados obtenidos)

7. Vinculando el Balanced Scorecard con la Teoría de los Stockholders

Observando gran cantidad de Mapas Estratégicos y Balanced Scorecards implantados, vemos que generalmente las flechas que simbolizan las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores tienen un sentido ascendente, dirigiéndose, directa o indirectamente hacia un único foco: el indicador que representa el valor para el stockholder (habitualmente definido como retorno sobre la inversión, conocido como ROI por sus iniciales en inglés) lo que demuestra el alineamiento de estas empresas con la Teoría de los Stockholders. Es más, en todos estos casos, la segunda dimensión (queda claro que la primera es el accionista) es el cliente, lo que también es una muestra de la adopción de la mentalidad subyacente a la cadena de valor monodimensional de los '80.

¿Se demuestra con ello que esta técnica sólo puede aplicarse para dicha teoría?

El Balanced Scorecard como técnica no está limitado a este empleo monofocal, en donde el retorno sobre la inversión es el objetivo rector que recibe los impactos de la buena gestión del resto de los indicadores concatenados, como tampoco está limitado a cuatro dimensiones.

Si la mentalidad empresaria se orienta hacia una visión Stakeholder, sugerimos emplear un Balanced Scorecard Multifocal con las siguientes adaptaciones:

- ❖ Convertir el Mapa Estratégico puertas-adentro en un Mapa Estratégico Extendido, incluyendo conceptos de la cadena de valor:
 - Como contexto del Mapa Estratégico, graficar cada Stakeholder rodeando el tablero.
 - Identificar el o los indicadores que mejor representan el valor que el negocio le aporta a dicho stakeholder (en forma análoga a la existencia de un indicador de satisfacción al cliente) y trazar un conector entre ellos. Para acentuar el reconocimiento del grado de relación, se puede utilizar el grosor como manifestación de la representatividad.
- ❖ Agregar la indicación del sentido en todas las relaciones causa-efecto

Cuando identificamos las relaciones causa-efecto con estos indicadores, observaremos que no se cumplirá la utopía de encontrar todas las relaciones de sentido positivo para todos los objetivos de valor, dado que la gestión del negocio exige un constante balanceo entre eventos económicos que hacen crecer unos y decrecer otros. Con sólo agregar la indicación del sentido positivo o negativo dejaremos clara la situación. Bajo estas pautas, la mecánica de traducir estrategias y plasmar la ingeniería económica del negocio sigue sirviendo también para este enfoque.

- ❖ Incluir el sentido multicapa en los valores-meta

Actualmente las metas son definidas con un único valor, lo cual no permitiría identificar, consensuar y/o medir los tres niveles planteados ut supra (de existencia, de satisfacción y de fidelización o permanencia) y con ello no queda claro si cumplir los objetivos denota sólo un éxito parcial, con riesgos de sustentabilidad futura.

Sugerimos incorporar, en los indicadores que representan valores de los agentes, los tres umbrales, para que puedan ser contrastados con las metas definidas e identificar las brechas de indiferencia.

- ❖ Comparar las metas planteadas en la estrategia versus los umbrales y contrastar con la política de reparto de plusvalor para maximizar la sustentabilidad.

En la gráfica se debe observar el balanceo de concatenaciones con todos los agentes y las posiciones relativas de las metas definidas por la compañía. Las diferencias entre los valores de existencia y los valores proyectados de la alternativa en análisis representan, en la unidad de medida de valor de cada agente, el reparto del valor agregado en cada participante. La dimensión de estas brechas aclara la priorización asignada fácticamente a cada uno. Si estas no coinciden con la relevancia de cada agente dentro del negocio, reconocida en las reuniones de consenso de estrategias, se deberá replantear el plan de acción para lograr un rebalanceo.

7. Beneficios de la propuesta

El empleo de este enfoque y esta técnica de gestión debiera permitir al empresario:

- ❖ Entender quiénes son los stakeholders y cuál es el aporte y/o interés que los involucra al negocio
- ❖ Entender cómo la empresa maneja la relación con ellos.
- ❖ Entender las transacciones entre la organización y estos.

Actualmente, cada vez más agentes económicos se manejan con una filosofía de valor, de índole subjetiva (se dimensiona a través de la percepción), diferencial (la percepción de valor surge de comparaciones entre distintas formas de satisfacer necesidades) y de cambio permanente. El acuerdo entre las partes (stakeholders) para conformar un negocio depende de un balanceo permanente que determinará la sustentabilidad en el tiempo.

La propuesta permite extender los beneficios citados del Balanced Scorecard hacia:

- ❖ Definición consensuada de indicadores claros y concretos: Al incluir indicadores que representan valores para “traducir” a cada uno de los stakeholders permite consensuar el reconocimiento de las razones que hacen sustentable la participación e involucramiento de todos los agentes. El ejercicio de empatía permite “ponerse en los zapatos” de cada uno de ellos.
- ❖ Identificación de la ingeniería económica del negocio: Extiende el análisis de las relaciones causa-efecto hacia todos los valores de percepción, permitiendo conocer las palancas de mayor impacto (“leverage”).

- ❖ Consistencia entre estrategias, formas de medición, planes de acción y presupuestos: La conducción también identificará como balancear las acciones que tienen impacto negativo en ciertos stakeholders.
- ❖ Comunicación de la estrategia de manera clara en todos los niveles: Cada colaborador de la organización puede entender las relaciones entre sacrificio y valores percibidos en forma más holística.

Y agrega otras, como la identificación clara de la estrategia de prioridades en el reparto de plusvalor para maximizar la sustentabilidad futura.

En conclusión, permite alinear técnicas con la filosofía de gestión del valor que desea proyectar el máximo incremento de valor con el mínimo costo compatible, por Grupo de Interés, bajo las pautas de sustentabilidad definidas en la estrategia. Entendiendo por sustentabilidad al equilibrio de la relación valor-costo de cada stakeholder, en el lapso definido por el horizonte de planeamiento y bajo la priorización contemplada en las reuniones de consenso.

8. Bibliografía

- 2004 Mapas Estratégicos – R. Kaplan y D. Norton - Editorial Gestion 2000
- 2006 Alignment – R. Kaplan y D. Norton - Editorial Gestion 2000
- Ponencias de Congresos de IAPUCO

Artículos de la Revista Costos y Gestión - IAPUCO

Ponencias de Congresos Internacionales de Costos