

SENTANDO LAS BASES DE UN FUTURO EXITOSO



Por Ney Díaz

“El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que era antes”. Paul Valéry



Esta frase escrita por el famoso escritor francés Paul Valéry resume de una forma muy jocosa la realidad que viven hoy muchas empresas al darse cuenta que en estos entornos altamente cambiantes la visión anterior del futuro de los negocios como una extensión lineal del pasado es ya una utopía. Podríamos ahora mismo dedicar largas páginas a explicar los motivos, pero todo este fenómeno se puede resumir de la siguiente forma: estamos en tiempos altamente disruptivos y prácticamente no hay un solo sector de negocios cuyas reglas

de juego no vayan a cambiar en los próximos diez años. Ante este escenario, las empresas y sus líderes tienen dos opciones: o sentarse como espectadores a ver como sus posiciones de mercado se diluyen ante sus ojos (y prácticamente en tiempo real) o asumir una posición de protagonistas activos de estos cambios. Para esto último, hay que prepararse. Y cuando hablamos de prepararse, nos referimos a trabajar a lo interno de las organizaciones para desarrollar las capacidades de reacción y de creación que les permitan no solo competir, sino liderar en un nuevo ambiente competitivo.

En esta edición especial de GESTIÓN, y con el objetivo de crear una especie de mapa de ruta o *checklist* para el éxito en el futuro, hemos extraído de nuestras recientes entrevistas a relevantes figuras de los negocios lo que entendemos sería su consejo clave sobre los pasos y medidas que deben tomar las organizaciones, no solo para prepararse para este escenario que se avecina y salir ilesos, sino incluso para prosperar en este. Esperamos que este mapa de ruta les resulte de utilidad.



CHRIS McCHESNEY

Crear una cultura de ejecución de la estrategia

Para alinear a los equipos y personas con las metas de la organización y superar las fallas a la hora de ejecutar la estrategia, es necesario crear una cultura de ejecución en la cual todos los empleados están centrados en las prioridades y comprometidos con el logro de lo que denominamos las metas crucialmente importantes (MCI). Las MCI no son necesariamente las metas más importantes, pero sí son las que atacan los problemas más arraigados. Para crear esa cultura de ejecución, luego de nuestra investigación, diseñamos las Cuatro Disciplinas de la Ejecución.

Disciplina 1. Enfocarse en lo Crucialmente Importante.

Esta es la **disciplina del enfoque**. Mientras más cosas intente hacer, menos podrá lograr. Por otro lado, resultados extraordinarios solo se pueden lograr cuando tenemos claro qué es lo más importante. La primera disciplina consiste en preguntarnos qué aspecto generaría el mayor impacto si lo cambiáramos y limitar el número de metas a una o dos por equipo en vez de tratar de alcanzar de forma mediocre más objetivos. Todos en el equipo tienen claro y están comprometidos con las pocas metas crucialmente importantes que definen el éxito. Se escogen las batallas que nos permitan ganar la guerra, ya que cada objetivo logrado

debe allanar el camino para alcanzar otros objetivos. Asimismo, se establecen fechas de entrega claras para cada meta y los criterios para determinar si realmente se alcanzaron.

Disciplina 2. Tomar Acción Sobre las Mediciones de Predicción.

Esta es la **disciplina del apalancamiento**. El equipo identifica unas pocas actividades del tipo 80/20 que tendrán el mayor impacto y se compromete a realizarlas. Esta disciplina consiste en utilizar las medidas de predicción (*lead measures*) para lograr las metas con menos tiempo, esfuerzo y recursos. Las medidas de predicción miden las actividades o tareas y para ello hay que diseñar indicadores diarios o semanales que si se alcanzan conducirán al equipo a lograr la MCI. Esto ayuda a que los miembros del equipo se sientan socios estratégicos y se fomenta entre ellos la comunicación para determinar qué cosas se pueden hacer mejor o de forma diferente para lograr los objetivos.

Disciplina 3. Llevar un Tablero Convincente de Resultados.

Esta es la **disciplina del compromiso**. Los líderes buscan que sus equipos tengan el tipo de desempeño que solo la pasión y el compromiso pueden producir. El compromiso produce resultados, pero los resultados visibles generan compromiso. La tercera disciplina consiste en crear un tablero o marcador de puntuaciones con las medidas críticas de éxito que indique instantáneamente si el equipo está ganando o perdiendo. El tablero puede ser en forma de un cuadro de barras, de un velocímetro o el equipo puede diseñar uno a su medida. Lo importante es que sea simple y atractivo, contenga las medidas de predicción, se vea con una mirada si el equipo va bien y sea fácil de mantener actualizado. Cuando el equipo sabe que está ganando, la moral y la motivación aumentan.

Disciplina 4. Mantener una Cadencia de Rendición de Cuentas.

Esta es la **disciplina de la responsabilidad**. La cuarta disciplina es acerca de crear una cadencia o ciclo continuo en el cual los integrantes del equipo asumen su responsabilidad personal y compromiso para realizar una o dos actividades que ayudarán a lograr la MCI a pesar del torbellino de prioridades que compiten por su atención. El equipo se reúne semanalmente por no más de 30 minutos en una sesión de MCI para dar seguimiento a los éxitos, analizar las fallas y corregir el curso según sea necesario. Todos rinden cuentas

del progreso hacia la meta registrado desde la última sesión. Ver que todos están cumpliendo con sus responsabilidades hace que las personas confíen en las demás y esto mejora el desempeño.

El torbellino de actividades urgentes puede devorar el tiempo y energía necesarios para ejecutar exitosamente las estrategias de nuestras organizaciones. Adicionalmente, el esfuerzo que se requiere dentro de una organización para realizar los cambios de cultura y de comportamiento necesarios para una ejecución impecable es enorme. Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución ofrecen a los líderes una fórmula sencilla y repetible para crear la cultura de ejecución que necesitan en sus organizaciones.



DAVE ULRICH

Desarrollar un liderazgo efectivo en toda la organización

El líder efectivo inspira la lealtad y buena voluntad de los demás porque actúa con integridad y confianza. Se gobierna a sí mismo y se comporta con sabiduría para que los demás voluntariamente confíen en él y lo sigan.

Las organizaciones pueden desarrollar un liderazgo efectivo mediante lo que llamamos **marca de liderazgo** o la reputación de una organización de desarrollar líderes excepcionales con un conjunto de competencias distintivo diseñado para alcanzar las

expectativas de los clientes. La marca de liderazgo surge cuando las expectativas de los clientes externas se traducen en comportamientos de liderazgo internos, de tal forma que los líderes aseguren que sus empleados entreguen al cliente la experiencia que quiere cada vez que tienen contacto con él. Para conseguir esto, la organización debe cambiar su enfoque de solo concentrarse en desarrollar a los líderes individuales al enfoque de desarrollar el liderazgo colectivo como una capacidad organizacional, reconocida tanto al interior de la firma como por el mercado y los grupos de interés externos (clientes, inversionistas y comunidad).

La marca de liderazgo consiste de dos elementos: el código de liderazgo —competencias que cada líder debe poseer— y **diferenciadores** —características únicas y patrones de comportamiento que habilitan a las organizaciones para conectarse con los grupos de interés externos y distinguirse en la mente de sus clientes—. Para definir estos diferenciadores, hay que ir desde el exterior de la organización hacia el interior. Esto significa que es necesario hacer preguntas tales como:

- ¿Quiénes son nuestros clientes clave ahora y en el futuro?
- ¿Por cuáles cosas queremos que ellos nos conozcan como organización? ¿Cuál es nuestra identidad deseada?
- ¿Cómo pueden los líderes dentro de la organización comportarse consistentemente con estas expectativas externas?
- ¿Cómo pueden los líderes exitosos atar de forma continua la marca de liderazgo a las expectativas cambiantes de nuestros clientes?

Para crear su marca de liderazgo, las organizaciones deben asegurarse de tener todos los elementos necesarios que contribuyan a hacer que el liderazgo sea una capacidad organizacional que cree ventaja competitiva y agregue valor. Hemos sintetizado seis elementos para crear una marca de liderazgo. Los primeros cinco pasos se enfocan en que los líderes sean eficaces en lograr resultados según la marca de liderazgo.

Paso 1: Articular un caso de liderazgo contundente.

Asegúrese de que el liderazgo sea visto como algo de importancia crítica. Demuestre que un liderazgo efectivo aumenta la cuota de cliente, el desempeño de la organización, la productividad de los empleados y la reputación dentro de la comunidad. Explique la conexión entre la calidad de liderazgo, los resultados y la habilidad de llevar a cabo la estrategia.

Paso 2: Acordar qué debe saber, ser y hacer un líder.

Articule una declaración clara de marca de liderazgo. Sea preciso acerca de lo que los líderes tienen que hacer para cumplir con las expectativas de los grupos de interés. Establezca los estándares de un liderazgo efectivo que incluya las cinco dimensiones del código de liderazgo y los diferenciadores.

Paso 3: Evaluar a los líderes y al liderazgo.

¿Dónde somos fuertes? ¿Dónde somos débiles? ¿Qué brechas tenemos? Una vez que se haya delineado la marca de liderazgo, los líderes pueden ser evaluados según lo bien que hayan asimilado el código de liderazgo y se hayan comportado según la marca en la consecución de los resultados. Evalúe a los individuos y las prácticas de talento para identificar las oportunidades de mejora.

Paso 4: Invertir en los líderes y en el liderazgo.

Invierta tiempo y dinero en más actividades de desarrollo para más líderes en todos los niveles de la organización. Invierta en esos procesos para integrarlos y alinearlos con la estrategia de negocios. Utilice los tres tipos de inversión en liderazgo: capacitación, experiencias de trabajo y experiencias de vida.

Paso 5: Medir el impacto de la inversión en los líderes y el liderazgo.

Mida más y diseñe estrategias de medición que vayan más allá de medir independientemente los procesos individuales. Observe si el resultado de los procesos y esfuerzos individuales están creando capacidad de liderazgo y facilitando una mejor y más rápida ejecución de la estrategia de negocios. Dé seguimiento a la inversión en liderazgo (como el coaching) y al resultado de la inversión (como cambio de comportamiento).

Paso 6: Asegurar la reputación.

Para asegurar que la marca sea reconocida, se debe crear conciencia de que esas inversiones en liderazgo valen la pena. El mayor objetivo de esta campaña de conciencia de marca es fomentar la confianza de los grupos de interés en el futuro de la organización. Esto se logra asegurándose de que los empleados, clientes, analistas, inversionistas y comunidad entiendan cuál es la marca de liderazgo, qué están haciendo los líderes para construir la marca y qué resultados se han obtenido como consecuencia de esa inversión. Comunique los logros de la organización (por ejemplo, a través de los reportes

anuales y la página web de la organización) para crear ventaja competitiva y asegurar la reputación.



ROWAN GIBSON

Impulsar la capacidad sostenible para la innovación como un estilo de vida corporativa

Una capacidad sostenible para la innovación no es acerca de crear una unidad especial, o una iniciativa o un departamento. No es acerca de bombear más dinero a I&D o al desarrollo de un nuevo producto o a un grupo de riesgo corporativo. No es acerca de tener una competencia de ideas en línea o tener lluvias de ideas con muchas notas adhesivas o decorar su escritorio con juguetes graciosos o ir a trabajar con una media roja y otra verde. Es acerca de integrar la innovación profundamente en todo lo que la organización hace, cada día. Es acerca de hacer de la innovación un nuevo estilo de vida corporativa. [...]

En esencia, hay cuatro componentes interdependientes y mutuamente reforzadores que necesitan estar juntos para institucionalizar la innovación.

El primero es lo que llamo “liderazgo y estructura”.

Los líderes de la compañía necesitan alinear la organización en torno a un enfoque común sobre la innovación y tener

una comprensión compartida acerca de los objetivos del negocio servidos por la innovación. Luego necesitan impulsar y apoyar en toda la organización el esfuerzo para alcanzar estos objetivos. Y necesitan establecer nuevas estructuras de gestión que esparzan la responsabilidad por la innovación a través de la organización.

El segundo componente es “procesos y herramientas”.

Básicamente, la innovación necesita ser mucho más sistemática y estar mucho menos basada en la serendipia. Por lo tanto, la organización tiene que construir un proceso de innovación robusto que genere muchos *insights* e ideas de calidad en el *front end* y luego evalúe, asigne fondos y gestione aquellas oportunidades a través del *back end* hacia la ejecución y el aumento de la escala. También hay un gran número de herramientas hoy día que pueden facilitar el proceso desde el descubrimiento de los *insights* y metodologías de ideación, al análisis de datos, a las herramientas de gestión de portafolio y aún más. Así que se trata de utilizar las herramientas correctas en la etapa correcta del proceso para mejorar dramáticamente el desempeño de la innovación.

El tercer componente de una capacidad de innovación sistemática y sostenible es “gente y habilidades”.

Esto es acerca de adoptar un enfoque disciplinado para comprometer a toda la fuerza laboral en el esfuerzo de la innovación y de crear las competencias de innovación a lo largo de la organización. Ello requiere actividades tales como entrenamiento de base amplia de innovación, comunicación a todo lo ancho de la corporación acerca del programa de innovación, establecimiento de métricas de desempeño, así como de sistemas de incentivos y recompensas, organización de eventos de innovación y aún más. Es acerca de abordar todo el lado humano de la ecuación de la innovación.

El cuarto componente es “cultura y valores”.

Esto es acerca de crear una cultura colaborativa y abierta en la cual la gente es libre de pensar nuevos pensamientos y sugerir nuevas formas de hacer las cosas que desafíen el statu quo. Es acerca de maximizar la conexión y la conversación a lo largo –y más allá– de la organización para unir los puntos y mezclar ideas, tecnologías y dominios diferentes. Y es acerca de hacer que la innovación sea un valor tangible que sea al menos tan importante como la eficiencia operacional y que sea evidente como una realidad cotidiana en la compañía.

Construir una capacidad autosostenible presente en todo momento y en todo lugar para la innovación es fundamentalmente un desafío del liderazgo –es algo que absolutamente tiene que ser encabezado por el CEO. Sin la participación y compromiso totales del equipo de liderazgo de la compañía, la idea de convertir a la innovación en una competencia central no tiene oportunidad.

La forma en que el equipo de liderazgo impulsa esto es catalizando todo el esfuerzo para implantar la innovación a lo largo de la organización. Es a través de abordar estos cuatro componentes clave: creando compromiso del liderazgo e infraestructura alrededor de la innovación; institucionalizando procesos sistemáticos y facilitando herramientas; involucrando y comprometiéndolo a la gente en la creación de ideas y oportunidades de crecimiento nuevas; desarrollando las habilidades de innovación de todos los empleados y empleando mecanismos culturales que fomenten la innovación y la conviertan en un verdadero valor.



**JONAS
RIDDERSTRÅLE**
Entender las
tendencias o
paradojas del progreso
para crear el futuro

Una paradoja es una expresión aparentemente contradictoria que nos revela algo. En mi opinión, los actuales cambios en el paisaje socioeconómico dan lugar a cuatro paradojas del progreso que tienen un impacto directo en los negocios.

La primera paradoja torna alrededor de la innovación y expresa que el desarrollo no sucede en línea recta.

Más bien, sigue un proceso cíclico llamado destrucción creativa. Cuando Albert Einstein publicó su teoría de la relatividad, hizo añicos cientos de años de investigación en el campo de la física. Todos los libros y apuntes de clases de los otros profesores fueron relegados a los archivos históricos gracias a una idea. [...] Las olas de la destrucción creativa ahora están golpeando la costa mucho más frecuentemente que nunca antes. Por lo tanto, cualquier ventaja que una compañía tenga sobre sus competidores viene con una extremadamente limitada vida útil, una que tiene mucho más en común con cubos de hielo que con diamantes. Las firmas que están buscando proteger su ventaja en el competitivo mundo de hoy están metafóricamente intentando que sus cubos de hielo no se derritan en el desierto —una tarea infructuosa que finalmente los deja solo con arena mojada.

La segunda paradoja describe cómo el conocimiento a nivel social se está expandiendo a tal velocidad que ningún individuo puede mantenerse al día.

Para las corporaciones, esta brecha del conocimiento tiene dos consecuencias importantes. Primero, su capacidad para cooperar se convierte en un diferenciador más importante. Estas formas de colaboración van crecientemente más allá de las fronteras tradicionales de la firma. El término “innovación abierta” se usa a menudo para referirse a la capacidad para utilizar las redes externas de clientes, proveedores y otros socios en la búsqueda de nuevas y mejores ofertas.

También dentro de la firma, la brecha de conocimiento nos obliga a abandonar las viejas formas de trabajar. En la Era Industrial, un principio clave de gestión era reducir las desviaciones y convertir a la gente en partes intercambiables de una gran máquina. Este principio nos sirvió bien mientras el juego era acerca de perfeccionar lo conocido — exprimir un poco más de eficiencia. Hoy, ese principio ha sido puesto patas arriba. Los líderes de avanzada

tienen que aprovechar toda la desviación y la diversidad que existe dentro de la organización, crear una discusión y asegurarse de que sea un debate con una fecha límite.

La tercera paradoja captura cómo la conectividad aumentada acarrea complejidad e incertidumbre.

Golpeadas por nuevas tecnologías y las fuerzas competitivas que la globalización desencadena, las firmas tienen que redefinir sus negocios y buscar una vía hacia adelante sostenible. He aquí el dilema: mientras más impredecibles se tornan las cosas, más planes quisiéramos hacer. Y planificar es seductor porque tenemos más acceso a los datos que nunca antes. Pero, gradualmente, las firmas están comprendiendo que esta “carrera armamentista”, en la cual un mundo cada vez más complejo coincide con un plan cada vez más complejo, simplemente no es el camino a tomar.

Entonces, ¿cuál es la alternativa? Bueno, primero, cuando usted no puede predecir el futuro, tiene que asumir la responsabilidad de crearlo. Esto exige enfocarse en la acción —experimentación y aprendizaje. Segundo, acceda a y haga uso de la información en tiempo real. Aunque no podemos predecir el futuro, a menudo sí sabemos lo suficiente acerca de cómo está cambiando el mundo para ser capaces de llevar a cabo una variedad de futuros o escenarios posibles. Al aumentar nuestra consciencia acerca de estos escenarios futuros, es más probable que responderemos con mayor efectividad cuando estos ocurran. Tercero, necesitamos reducir el nivel de control central y dar a las personas que están en primera línea, donde ocurre la acción y donde el cambio puede sentirse primero, el poder para adaptarse en tiempo real a los eventos que se están desarrollando. Cuarto, en tiempos impredecibles, los líderes deben pedir a las personas a su alrededor que den un salto de fe. De hecho, es vital ser valiente e inspirar valentía.

La cuarta paradoja argumenta que en el mundo moderno de los negocios, el conocimiento no es sustituto de las creencias emocionales.

De nuevo, la paradoja viene con enormes implicaciones para la firma. Al aprovechar las creencias emocionales de los individuos, es posible obtener resultados extraordinarios desde lo fantástico a lo horrendo, tal como organizaciones basadas en la fe desde los Jesuitas a los Alcohólicos

Anónimos a Al-Qaeda han demostrado a través de los años. En el mundo de los negocios, las creencias emocionales son a menudo reprimidas, especialmente en ciertas culturas. Pero aprovechar las creencias puede ser una oportunidad —una forma de destacarse en la multitud. En conclusión: en el punto donde la complejidad y la ignorancia se intersecan, con frecuencia son nuestras creencias espirituales las que guían nuestro comportamiento. Y sabiendo eso, trabajando con ello como un hecho, puede hacer toda la diferencia. En una sociedad en la cual el conocimiento colectivo está creciendo a una velocidad exponencial, todavía hay un enorme ámbito para que las personas sean influenciadas por argumentos basados sobre la intuición y la emoción. Hágalo de la forma correcta, y lo que usted agrega en la dimensión emocional tendrá un impacto positivo en la dimensión transaccional.



**VIJAY
GOVINDARAJAN**

Emplear las
herramientas necesarias
para crear el futuro sin
arriesgar el presente

El juego de herramientas para crear exitosamente el futuro mientras se gestiona con excelencia el presente es el siguiente:

- ¿Cómo identificamos las discontinuidades (por ejemplo, cambios fundamentales en tecnología, clientes, competidores, estilos de vida/demografía, globalización, regulaciones, etc.) que podrían transformar nuestra industria?
- ¿Cómo analizamos las oportunidades y riesgos como resultado de nuestra comprensión de las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo creamos nuevas plataformas de crecimiento con miras a explotar las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo olvidamos selectivamente el pasado?
- ¿Cuáles son nuestras competencias centrales y cómo podemos apalancarlas en las plataformas de crecimiento?
- ¿Cómo repartimos o distribuimos los recursos para apoyar el crecimiento?
- ¿Qué tipo de ADN organizacional debemos tener para poder anticipar y responder a los cambios de forma continua?
- ¿Cómo ejecutamos las estrategias de innovación revolucionarias?



VERNE HARNISH
Crear el marco para
alcanzar el crecimiento

Escalar un negocio es un proceso dinámico con etapas predecibles e inevitables. Para lidiar con estos desafíos, la compañía debe desarrollar las habilidades de liderazgo a lo largo de la organización, instalar una infraestructura escalable para manejar las complejidades que vienen con el crecimiento y mantenerse al tanto de las dinámicas del mercado que afectan el negocio. Nuestro marco para escalar un negocio –o *4D Framework*– conlleva tomar decisiones en 4 áreas del negocio:

- **Personas:** Atraer y retener a las personas correctas.
- **Estrategias:** Crear una estrategia realmente diferenciada.
- **Ejecución:** Impulsar una ejecución impecable.
- **Efectivo:** Tener suficiente efectivo para capear las tempestades.

Nuestro *4D Framework* incluye los siguientes elementos:

1. Impulsor (Driver)

Los líderes impulsan la implementación de los hábitos de Rockefeller con sus equipos. La ejecución es mucho más fácil si todos reciben *coaching*, abrazan el aprendizaje y fomentan el uso de nuevas tecnologías para la gestión de la responsabilidad.

2. Demandas (Demands)

Los líderes tienen que equilibrar dos demandas que compiten entre sí: las personas y los procesos. Esto requiere mantener simultáneamente una gran reputación con los empleados, clientes y accionistas (las personas del negocio) y mejorar la productividad de cómo la empresa hace o compra, vende y monitorea estas transacciones (los procesos del negocio).

3. Disciplinas (Disciplines)

Para ejecutar con efectividad, hay tres disciplinas o rutinas fundamentales: establecer las prioridades, recoger datos cuantitativos y cualitativos y establecer un ritmo de reuniones efectivo. Es en estas reuniones, debatiendo los datos, en las que las prioridades emergen y se monitorean los procesos del negocio.

4. Decisiones (Decisions)

Para hacer que un negocio escale se requiere tener cuatro conjuntos de decisiones clave –**Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo**– completamente correctos.

Si descuida cualquier de estos elementos, no podrá maximizar su oportunidad.

Para saber por dónde empezar a implementar el *4D Framework*, los líderes de negocios y los emprendedores deben hacerse la pregunta “¿Cuál de las 4 decisiones –personas, estrategia, ejecución y efectivo– necesita la mayor atención ahora?” y empezar por ahí. La clave es comprometer a tantas personas en la organización como se pueda para ejecutar la visión, no solo a la alta dirección.

En cuanto a las **personas**, la pregunta clave es: ¿Los empleados, clientes y accionistas están felices y comprometidos con el negocio y usted los “recontrataría” a todos? ¿Tiene usted a las personas correctas haciendo correctamente las cosas correctas? Evalúe todas las relaciones clave en torno a su negocio:

- ¿Retendría a todos sus clientes actuales?
- ¿Está satisfecho con sus inversionistas y bancos?
- ¿Sus suplidores lo están apoyando apropiadamente?
- ¿Sus consejeros (contables, abogados, consultores y coaches) son los mejores para el tamaño de su organización y los planes para el futuro?

La pregunta clave en torno a la **estrategia** es: ¿Puede usted y cualquier empleado enunciar de manera simple la estrategia de la firma y está su estrategia impulsando crecimiento sostenido en los ingresos y márgenes brutos?

La pregunta clave acerca de la **ejecución** es: ¿Están todos los procesos funcionando sin dramas y generando rentabilidad mucho mayor que la promedio en su industria? Una empresa tiene problemas de ejecución si suceden estas tres cosas:

- Hay drama innecesario en la organización (alguien despachó mercancías tardíamente, la factura estaba incorrecta, etcétera)
- Todos parecen estar trabajando más horas, perdiendo el tiempo sin avanzar o pasando demasiado tiempo arreglando cosas que debieron haberse hecho bien desde el principio.
- La compañía está generando menos de tres veces la rentabilidad promedio de la industria.

La pregunta clave acerca del **efectivo** es: ¿Tiene fuentes constantes de efectivo, idealmente generadas internamente, para impulsar el crecimiento de su negocio? ©

