

 Universidad Nacional de La Matanza Florencio Varela 1903 - San Justo - Buenos Aires - Argentina	
Unidad Ejecutora: 055 - Universidad Nacional de la Matanza Departamento: Ciencias Económicas. Carrera de Licenciatura en Administración. Dirección: Florencio Varela 1903 – San Justo. Cod. Postal: 1754.. Tel. : 4480-8955	
PROYECTO DE INVESTIGACION	CODIGO 055-B102
	INFORME FINAL
	Período: 1/1/2004 – 31/12/2005
Título del proyecto: Administración de los Riesgos en las Organizaciones – Un enfoque de las herramientas de Gestión del Desempeño-	
Investigadores Miembros del Equipo : Nombre y apellido : Raimundo Sillitti Nombre y apellido : Armando Rufino Tutau Nombre y apellido : Norma Elida Perez Camino Nombre y apellido : Alejandro Luis Ceccone Nombre y Apellido: Carlos Alberto Hernández Nombre y Apellido: Roberto Carlos Di Lorenzo Nombre y Apellido: Jorge Amadeo Franco	
Director y Subdirector : Nombre y apellido : Raimundo Sillitti Título: Licenciado en EconomíaLegajo UNLM: 0257 Categoría Docente: Profesor Asociado Dedicación : Exclusiva Dirección Particular : Cabello 3614 3* Piso Tel.: 4802-0433 Nombre y apellido : Título:Legajo UNLM : Categoría Docente: Dedicación : Dirección Particular :Tel. :	

¹ 1- Carátula 1.1 – Datos institucionales 1.2- Datos del proyecto 1.2.1 Código 1.2.2 Títulos 1.2.3 integrantes

2-²RESUMEN

PALABRAS CLAVE:

RIESGO ORGANIZACIONAL

TABLERO DE MANDO

ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

RESUMEN :

La Administración de riesgos intenta anticipar pérdidas organizacionales, mediante la construcción de modelos que -aproximando científicamente el comportamiento de los riesgos- , minimicen o amortigüen el impacto de las pérdidas que se produzcan.

La búsqueda de pautas explícitas que relacionen el riesgo con la idoneidad, solvencia, capacidad o competencia para resolverlo, es probablemente la cuestión más importante para los administradores de riesgo.

Sus metodologías actuales de administración de riesgo, dependen en gran medida de métodos numéricos para obtener la distribución de pérdidas.

Así, la determinación de la suficiencia de recursos y de los límites individuales de actuación, son procesos empíricos que requieren de masivo soporte informático.

Sin embargo la obtención de magnitudes que permitan valorar la concentración del riesgo, o los segmentos que –instantáneamente- se establecen como riesgo en la dinámica organizacional, son problemas no resueltos y librados al criterio decisor del administrador.

El establecimiento de índices que representan el valor en riesgo en términos estadísticos y la utilización de herramientas del tipo tablero de mando o BSC son comunes ya para los riesgos financiero-crediticios, aunque su generalización a riesgos organizacionales no se encuentra extendida, y es el ^{objetivo} desafío que abordó este trabajo, cuyas conclusiones sin ser definitivas -en cuanto al diseño de procedimientos tendientes a apoyar la gestión de riesgos basada en juicio- crean un marco exploratorio para nuevas investigaciones.

3 - Introducción :

3.1 - Selección del Tema

Como toda investigación la presente se inició mediante ideas.

Ideas inspiradas en fuentes cercanas a las Ciencias de la Administración a raíz del trabajo docente , la profesión y aún la vocación de los participantes.

2 Resumen 2.1-Objetivos 2.2-Temática principal 2.3-Conclusiones.

^{objetivo} El proyecto está dirigido a conocer, comprender y modelizar desde el contexto, como es la gestión de riesgo organizacional en un medio globalizado con creciente conectividad y automatización, cuales son sus tendencias y sus protagonistas.

Pensamos que existe avidez en el campo de la Administración de riesgos por adaptarse a los problemas -que la coyuntura caracterizada por la velocidad y la despersonalización de las relaciones comerciales- impone hoy a las organizaciones.

El tema ha sido investigado para situaciones puntuales, aunque se encuentra disperso y por el valor estratégico del tipo de información no se encuentra fácilmente disponible.

Nos propusimos conocer el estado actual de gestión de riesgo organizacional y mejorarla a partir de la introducción de modelos y herramientas del tipo *balanced scored card* entre otras.

Nos intrigó personalmente la posibilidad de analizar –particularmente- la evolución de la administración de riesgos en dinámicas organizacionales signadas por el corto plazo y la audacia en términos de decisión, y nos pareció novedosa la idea de utilizar un mapa estratégico como soporte de éste tipo de decisiones.

3.2 - Definición del Problema

¿Qué efecto supone la introducción de modelos y herramientas del tipo *balanced scored card* en la gestión de riesgo organizacional?

El objetivo:

El proyecto está dirigido a conocer, comprender y modelizar desde el contexto, como es la gestión de riesgo organizacional en un medio globalizado con creciente conectividad y automatización, cuales son sus tendencias y sus protagonistas.

Se propone conocer el estado actual de gestión de riesgo organizacional y mejorarla a partir de la introducción de modelos y herramientas del tipo *balanced scored card* entre otras.

Particularmente se propone analizar la evolución de la administración de riesgos en dinámicas organizacionales signadas por el corto plazo y la audacia en términos de decisión.

Y entre otras, qué nuevas posibilidades existen en administración riesgos organizacionales y qué modelos aplicables pueden adquirirse para el campo científico, con la intención de canalizarlas en el desarrollo de procedimientos de apoyo a la decisión.

Las preguntas de investigación:

¿Se puede establecer una relación entre modelo de gestión y riesgo organizacional? ,

¿Es una respuesta la intuición como forma de valorar el riesgo organizacional?,

¿En la administración de riesgos existe algún modelo organizacional aplicable?,

¿Qué papel juegan la creatividad, y formación académica, en la valuación de riesgos?

¿Puede la metodología del llamado “tablero de comando” conjunto (cubo) de información proveer seguridad adicional - en la toma de decisiones bajo juicio - en situación de incertidumbre?

3.3 - Justificación del Estudio realizado

Distintas organizaciones financieras utilizan herramientas para obtener distribuciones de probabilidad de pérdidas, haciendo el ajuste mediante la gama y la normal en muestras aleatorias tomadas generalmente en miles de créditos.

Organizaciones aseguradoras recurren también frecuentemente tanto a la utilización y diseño de índices como a la utilización de BSC en apoyo de la gestión de riesgos.

Pero casi siempre estas herramientas apoyan la gestión de casos particulares, situación de impagos riesgos de crédito individual, o riesgos estadísticos de siniestro.

Una mirada preliminar de la situación nos hizo pensar que autores y profesionales discuten el problema del riesgo empresario, sin que haya un estudio global ni sistemático sobre el tema, a partir de lo cual encontramos conveniente la realización del proyecto.

El proyecto tiene además relevancia social a partir del beneficio que la lectura bibliográfica, investigación y discusión de resultados supone en la actuación docente de los participantes en el campo de la Administración

La introducción utilización de herramientas BSC en áreas no frecuentadas, promete además la posibilidad de obtener utilidad metodológica.

Por otra parte, el vínculo de actualidad que el asunto tiene con la realidad -por lo menos en el MERCOSUR-, recomienda también la conveniencia y necesidad de profundizar en la dirección señalada, de modo tal que, a partir de un relevamiento descriptivo, podamos llegar a determinar, el influjo que la globalización generó en la situación empresarial y su estrategia de gestión del riesgo, y realizar entonces un análisis interpretativo del impacto del uso de Tecnologías de Información y herramientas de apoyo, en el gerenciamiento

3.4-Limitaciones

El presente proyecto intenta ayudar a un gerente a tomar mejores decisiones bajo riesgo e incertidumbre, particularmente mediante la inclusión de herramientas del tipo BSC.

Existen existen muchísimas herramientas aplicables a la misma situación que no podrán ser abordadas tales como el método Delphi, el análisis de sensibilidad, la simulación de Monte Carlo, la selección de portafolio óptimo y otras opciones hoy todas manejables mediante la inclusión de recursos computacionales.

Por otra parte la toma de decisiones tiene limitaciones propias al considerar variables de casi imposible medición empírica tales como la intuición o el criterio del decisor, de las ideas del valor del dinero en el tiempo o de los enfoques de teoría de juegos para analizar situaciones bajo incertidumbre.

Como compensación intentamos proponer formas de explicitar apreciaciones subjetivas sobre la probabilidad de eventos conocidos, o aún la teoría de la utilidad cardinal propuesta por el reciente premio Nobel de economía de 2002: la teoría prospectiva, o aún la utilización eventual y localizada de tablas de decisión.

Otra limitación surge de la utilización de indicadores de riesgo diseñados para usos no generalizados tales como los financieros o el denominado "riesgo país".

3.5-Alcances del Trabajo

El presente proyecto aborda, desde una perspectiva administrativa y empírica la calificación de riesgo organizacional en diversas modalidades operativas, respondiendo cada vez más a arquitecturas sofisticadas de gestión, con la dificultad de delimitar roles y responsabilidades.

Se trata de un estudio que, intenta discernir en el campo selecto y poco divulgado para la comunidad como es la gestión en un contexto donde distintas ciencias económicas se

encuentran íntimamente entrelazadas, tornando complejo el tratamiento integral y equilibrado de las instituciones o figuras, objeto del análisis científico.

Está dirigido a conocer, comprender y modelizar desde el contexto, como es la gestión de riesgo organizacional en un medio globalizado con creciente conectividad y automatización, cuales son sus tendencias y sus protagonistas.

Propone conocer el estado actual de gestión de riesgo organizacional y mejorarla a partir de la introducción de modelos y herramientas del tipo *balanced scored card* entre otras.

Así fue fundamental para la delimitación del ámbito de investigación, la consideración de recursos humanos, financieros y de tiempo aplicable a su realización.

3.6-Objetivos

Conocer, comprender y modelizar, como es la gestión de riesgo organizacional en un medio globalizado con creciente conectividad y automatización, cuales son sus tendencias y sus protagonistas.

Describir el estado actual de gestión de riesgo organizacional.

Mejorar la gestión de riesgo organizacional a partir de la introducción de modelos y herramientas del tipo *balanced scored card* entre otras.

Analizar –particularmente- la evolución de la administración de riesgos en dinámicas organizacionales signadas por el corto plazo y la audacia en términos de decisión.

Conocer qué nuevas posibilidades existen en administración riesgos organizacionales y qué modelos aplicables pueden adquirirse para el campo científico, con la intención de canalizarlas en el desarrollo de procedimientos de apoyo a la decisión.

3.7- Hipótesis de trabajo utilizadas

A partir de la elaboración del marco teórico, y de la lectura bibliográfica preliminar, las preguntas de investigación toman forma de variables relacionadas en proposiciones (cuya validación - refutación, surgirá del desarrollo del trabajo de investigación)

Existen reglas explícitas que relacionan el *riesgo organizacional* con la *disposición de capital*.

No es suficiente la *utilización de índices*, para *riesgos dinámicos* que actúan en forma cruzada.

(Ej. del tipo de “Herfindahl-Hirschman” que cuantifica de manera precisa la contribución de la concentración al riesgo de crédito total de una cartera)

La construcción de *mapas estratégicos* puede proveer seguridad adicional -en la *toma de decisiones bajo juicio*- en situación de incertidumbre.

Es posible el *diseño de procedimientos de apoyo* a la *gestión de riesgo organizacional*, ceñidos a situaciones particulares de decisión, en un marco dinámico.

4 - Desarrollo:

Antecedentes sobre el tema a investigar:

Existe avidez en el campo de la Administración de riesgos por adaptarse a los problemas -que la coyuntura caracterizada por la velocidad y la despersonalización de las relaciones comerciales- impone hoy a las organizaciones.

Distintos autores como Michael B. Gordy en " A comparative Anatomy of Credit Risk Models". -del Journal of Banking and Finance,(vol 24, 2000, pp. 119-149)- , o W.A Kelly Jr. en "A Generalized Interpretation of the Herfindahl Index" del Southern Economic Journal, 48, 1 pp. 50-57 de (1981) o Steve Mc Connell en "Desarrollo y gestión de proyectos informáticos: Gestión de riesgos", Mc. Graw Hill Madrid 1996 ...entre otros autores, no hacen más que confirmar la ausencia de modelos explícitos de gestión de riesgo no localizado , o riesgo organizacional, tal vez porque sus características de mutabilidad y flexibilidad hacen más compleja la construcción de un modelo de comportamiento.

Distintas organizaciones financieras utilizan herramientas del tipo CyRCE ,CreditRisk o CreditMetrics; para obtener distribuciones de probabilidad de pérdidas, haciendo el ajuste mediante la gama y la normal en muestras aleatorias tomadas generalmente en miles de créditos.

Organizaciones aseguradoras recurren también frecuentemente tanto a la utilización y diseño de índices como a la utilización de BSC en apoyo de la gestión de riesgos.

Casi siempre estas herramientas apoyan la gestión de casos particulares, situación de impagos riesgos de crédito individual, o riesgos estadísticos de siniestro.

Autores y profesionales discuten el problema del riesgo empresario, sin que haya un estudio global ni sistemático sobre el tema.

Por otra parte, el vínculo de actualidad que el asunto tiene con la realidad -por lo menos en el MERCOSUR-, recomienda también la conveniencia y necesidad de profundizar en la dirección señalada, de modo tal que, a partir de un relevamiento descriptivo, podamos llegar a determinar, el influjo que la globalización generó en la situación empresarial y su estrategia de gestión del riesgo, realizando un análisis interpretativo del impacto en el gerenciamiento, del uso de Tecnologías de Información y herramientas de apoyo.

4.1- Material y Métodos

Revisión de investigaciones precedentes

En esta etapa del proyecto, recopilamos información disponible, a partir de los trabajos de investigación precedentes desarrollados por los miembros del equipo. Al respecto, cabe citar los proyectos concluidos:

- a) El Control de la Calidad en las PyMEs (1994 - 1996)
Directores : Ing. Fotti A., Ing. Estayno M.
Dpto. de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas U.N.La.M.
- b) 55/B074 El Rol de la Calidad en el Análisis y Desarrollo de Sistemas
Director: Dr. Sillitti, Raimundo
Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.
- c) 55/B054 Administración de PyMES en Mercados Inestables
Directores: Dr. Jorge A Rumbo y Dr. Raimundo Sillitti
Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.

d) 55/B075 La gestión de empresas ligadas al mercado electrónico.

Director: Dr. Raimundo Sillitti

Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.

El tratamiento de los conceptos teórico - prácticos vertidos en los trabajos citados, referidos al pensamiento estratégico, la calidad de la información, sus aplicaciones en sistemas de información empresariales (en la que se aplica la vía electrónica) así como la vinculación con el objetivo del proyecto en curso y la formulación de un plan de negocios, nos llevaron a formular temáticas y criterios de investigación que se enumeran a continuación:

1-Principios de una organización focalizada en la estrategia:

2-Principios que guían a las organizaciones que se centran en la estrategia, maximizando la creación de valor.

3-Mapas estratégicos: a) La propuesta del valor y su conexión con la estrategia. b) Los procesos de creación de valor. c) El valor de los activos intangibles. d) La construcción de mapas estratégicos.

4-Propuesta de Valor: Definición de atributos diferenciadores en el producto o servicio para posicionar una organización en el mercado.

5-Activos intangibles - Capital humano: Como alinear el capital humano con la estrategia de la organización a través del mapa estratégico,

6-El pensamiento estratégico: a) Comprender la estrategia. b) Analizar la posición c) Planificar una estrategia d) Ejecutar la estrategia.

Dentro de los avances tecnológicos ha surgido nuestra participación en el sitio Club del Tablero de comando cuya dirección es <http://www.tablero-decomando.com> estableciendo contacto con investigadores de otros países Brasil, Ecuador, Venezuela y Perú..

Revisión de la bibliografía propuesta.

Hemos analizado los siguientes libros de la propuesta de bibliografía, y en cada caso hacemos una relación sintética de cada uno, se incluyen las publicaciones más revisadas y fichadas, lo que hace un total de doce libros indexados y resumidos que se constituyen en fundamento bibliográfico.

Título: E.V.A VALOR ECONOMICO AGREGADO

Autor: ORIOL AMAT

Editorial: NORMA

Fecha Junio/ 2005

Resumen:

El Valor Económico Agregado (EVA, Economic Value Added) es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador orientado a la integración puesto que considera los objetivos principales de la empresa.

Además, el EVA aporta elementos para que los accionistas, inversores, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa. El libro señala las características, ventajas y limitaciones de los indicadores tradicionales que se usan para medir la creación de valor para el accionista y para evaluar la gestión de los directivos.

Entre otros indicadores se incluyen el precio de mercado de las acciones, la utilidad neta, los dividendos, el flujo de caja y el flujo de caja libre, la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio. Por otra parte, presenta los rasgos principales del EVA, expone diversos ejemplos para calcularlo y las principales estrategias que pueden usarse para aumentar su valor. Otro tema que merece una atención especial es el que hace referencia a la contabilidad creativa y su incidencia en la manipulación de las magnitudes contables.

También el autor desarrolla ejemplos con la intención de facilitar la comprensión.

Leyéndolo se encuentra cómo puede usarse el EVA en la política de fijación de incentivos para la motivación de los empleados.

Éste es, precisamente, uno de los principales beneficios que tiene el EVA, como lo demuestran las empresas que ya lo están utilizando, entre ellas Coca-Cola, Siemens, ATT y Marriott. Estas organizaciones también señalan que el EVA puede también ser usado para evaluar cualquier departamento, unidad o filial de una organización, evitando prácticas coyunturales que pueden perjudicar a la empresa a largo plazo.

Puede calcularse para cualquier empresa, grande o pequeña, de manera rápida. Permite medir de una forma más precisa las utilidades que se obtienen, desde la perspectiva de los accionistas. Posibilita la creación de incentivos realmente motivadores, lo que permite que los empleados actúen como si fuesen accionistas. Éste es un libro recomendado para directivos de empresas, ejecutivos de administración y finanzas interesados en aumentar el valor que generan sus compañías.

Título: DECISIONES EMPRESARIALES BAJO RIESGO E INCERTIDUMBRE

Autor: IGNACIO VELEZ PAREJA E

Editorial: NORMA Fecha: Abril/2004

Resumen:

El libro tiene por objeto ayudar al gerente a tomar mejores decisiones bajo riesgo e incertidumbre. Todo él es útil para este propósito, pero se destaca la inclusión de herramientas tales como el método Delphi, el análisis de sensibilidad, la simulación de Monte Carlo, la selección de portafolio óptimo y las opciones reales.

El libro tiene diez capítulos. Los tres primeros tratan de la toma de decisiones y sus limitaciones, de las ideas del valor del dinero en el tiempo y de los enfoques de teoría de juegos para analizar situaciones bajo incertidumbre. A la vez, se proponen formas de explicitar apreciaciones subjetivas sobre la probabilidad de eventos conocidos.

En el capítulo cuatro se estudian de manera sencilla los métodos de pronóstico y se presenta el método Delphi, útil para recoger información si se cuenta con expertos sobre el tema que se estudia. El cinco analiza la teoría de la utilidad cardinal. Allí se plantea la propuesta del reciente premio Nóbel de economía de 2002: la teoría prospectiva.

En los capítulos seis y siete se maneja la incertidumbre con el análisis de sensibilidad y la simulación de Monte Carlo. En el ocho se estudian los árboles de decisión, lo que permite manejar las decisiones en secuencia y la flexibilidad. El nueve está dedicado a la teoría de portafolio y el Capital Asset Pricing Model (CAPM). Finalmente, en el capítulo diez se estudian las opciones de compra y venta y las opciones reales. En resumen, el texto contribuye a la creación de valor en las empresas al mejorar el proceso de toma de decisiones.

Título: COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Autores: ROBERT KAPLAN / DAVID NORTON

Editorial: Gestión 2000 Fecha: Febrero/2001

Resumen:

Kaplan y Norton continúan revolucionando en materia de control de gestión. Después de proponer el método ABC y el Cuadro de Mando Integral (CMI), en este libro exponen cómo conseguir que la estrategia y el CMI se implante con éxito.

Los múltiples casos reales expuestos permiten aplicar estos planteamientos en empresas y organizaciones de todo tipo." Este es el comentario de Oriol Amat, Vicerrector de Economía y Sistemas de Información, Universidad Pompeu Fabra y que aparece en el libro. También podríamos citar el comentario de Dieter Huckestein, Presidente D.H., Hilton Hotels quien agrega: "El Cuadro de Mando Integral nos ha permitido mejorar nuestros resultados y unir a nuestros empleados con un sistema que mide, motiva e incentiva de forma coherente con la estrategia."

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la Organización, lo que lo convierte en una poderosa herramienta de gestión sin duda. En el entorno empresarial actual, la estrategia es crucial y son muchas las empresas que no consiguen ejecutar la estrategia satisfactoriamente.

Kaplan y Norton nos proponen un nuevo enfoque que sitúa a la estrategia en el centro de los procesos clave de la empresa. Para ello utilizan múltiples referencias a casos reales de empresas lucrativas y del sector público. Los autores se enfocan en conseguir que la estrategia funcione con el apoyo del CMI.

Título: IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO

Autores: OLVE , NILS- GORAN / JAN ROY / MAGNUS WETTER

Editorial: Gestión 2000 Fecha: Agosto/2000

Resumen:

Con el Cuadro de Mando Integral, las organizaciones se concentran no sólo en los indicadores de tipo financiero sino también en los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. De esta forma se consigue aumentar la motivación de los empleados, mejorar todas las etapas de la cadena de valor, satisfacer y fidelizar a los clientes y se genera más valor para los accionistas.

Sin duda el Cuadro de Mando Integral, al igual que el Capital Intelectual y el Sistema de Costos ABC están revolucionando el control de la gestión empresarial.

Título: DIAGNOSTICO FINANCIERO, ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

Autor: MANUEL SBDAR

Editorial: TEMAS - GRUPO EDITORIAL Fecha: Mayo/2001

Resumen:

La condición necesaria para formular una estrategia exitosa consiste en partir de un conocimiento profundo de la situación que se está enfrentando y de un diagnóstico acertado acerca de ella. Por esto, el diagnóstico financiero no es una recopilación de conclusiones aisladas, sin un hilo conductor que las relaciones entre sí, ni una lista interminable de ratios con sus respectivos valores normales a partir de los cuales un analista puede establecer conclusiones acerca de las bondades o deficiencias de una empresa.

En esta obra, Manuel Sbdar aborda la evaluación y el diagnóstico financiero de una empresa desde el estudio conjunto de la rentabilidad de los accionistas, el equilibrio financiero de la estructura patrimonial y el potencial de crecimiento mediante una metodología que permitirá concluir respecto de cada uno de ellos en forma particular.

Asimismo, ofrece al lector una visión conjunta y dinámica de los tres factores que aportará los elementos necesarios para arribar a conclusiones que faciliten la planificación empresarial. En la última parte del libro el autor desarrolla una metodología de planificación financiera que se integra en el proceso de diagnóstico, utilizando las herramientas de análisis expuestas en la primera parte, para evaluar la viabilidad de las proyecciones formuladas.

Título: PAUTAS PARA IDENTIFICAR, FORMULAR Y EVALUAR PROYECTOS

Autor: ANGEL GINESTAR

Editorial: MACCHI

Fecha: Noviembre/2004

Resumen:

El libro trata de conducir al lector por un sendero metodológicamente claro y expresa los conceptos fundantes de la evaluación con brillante sencillez, lo que permite que éstos puedan ser incorporados por principiantes sin mayor dificultad, al mismo tiempo que propone con sus argumentos innovaciones que atraparán el interés de los más expertos. Lo que subyace en este enfoque es pensar el proyecto como una función de producción, donde debemos ser capaces de explicitar el producto que deseamos obtener.

Si se logra este paso, seremos capaces de determinar qué cosas requeriremos para lograr este producto final. Es decir, bienes insumos que al mismo tiempo pueden ser bienes producto y los que, articulados entre sí, nos permiten obtener indicadores que pueden ser parametrizados y de esta forma, tener elementos suficientes para establecer los criterios de eficiencia, efectividad y eficacia. El autor introduce un concepto, que podría llamarse también "cantidad de significado".

Es la capacidad que tiene el proyecto -a través del producto obtenido- de modificar, en forma sustentable, su área de influencia a la población destinataria o beneficiaria del mismo.

Todos estos criterios nos permiten vincular al proyecto con el objetivo que, en el caso de los proyectos públicos -y algunos privados-, es el bienestar general, con alternativas posibles de manera de que pueda elegirse "la mejor opción". Esta visión muy humana, pero no por eso menos rigurosa desde el punto de vista académico y científico, genera espacios importantes para el debate y enriquecimiento en materia de evaluación; habiendo quedado en algunos casos reducida a criterios de costo-beneficio desde el punto de vista matemático, perdiendo la riqueza de este mismo concepto desde la visión más abarcativa.

Título: EL PEQUEÑO GRAN LIBRO DEL RIESGO.

CLAVES PARA COMPRENDER LA INVERSIÓN EN BOLSA

Autor: DAN BORGE

Editorial: PAIDOS

Fecha: Octubre/2004

Resumen:

Trata sobre el management del riesgo.

Dan Borge explica con gran detalle cómo funciona el delicado proceso de tomar decisiones en un mundo incierto en el que los profesionales deben arriesgarse cada vez más.

De hecho, la vida es cambio, y el futuro siempre estará lleno de incertidumbre. Cada uno de nosotros, a su manera, invierte una gran cantidad de energía mental en valorar riesgos y beneficios, intentando evitar los resultados más negativos.

El riesgo es una herramienta insustituible que nos ayudará a alcanzar nuestras metas y a dar forma a nuestro futuro.

Título: METAMANAGEMENT - FILOSOFIA TOMO 3

Autor: FREDY KOFMAN

Editorial: GRANICA

Fecha: Agosto/2001

Resumen:

Metamanagement, se compone del prefijo griego meta-, (equivalente al latín, trans-), "más allá": más adelantado, más profundo, más inclusivo ; -y el sustantivo inglés management, derivado del verbo to manage, a su vez derivado del latín manus, "mano": acto, manera o práctica de la gerencia; administración, dirección, guía, control, supervisión, liderazgo; acción de llevar a cabo, conseguir, triunfar, poder, arreglar, organizar, especialmente en situaciones difíciles.

Metamanagement de ésta forma un neologismo que pretende describir una nueva disciplina para el desarrollo de la conciencia y el mejoramiento de las interacciones humanas en las organizaciones. Representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional.

Más allá ocupándose de aquello que está en los orígenes, la finalidad, o las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie del management.

Todas las direcciones, sin embargo, llevan al mismo destino: la organización efectiva como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente.

Fredy Kofman (PhD. UC Berkeley) es fundador y presidente de Leading Learning Communities, consultora internacional en temas de liderazgo y aprendizaje organizacional. Fue durante seis años profesor del Sloan School of Management en el Massachusetts Institute of Technology e investigador senior del Organizational Learning Center. Sus trabajos de investigación han aparecido en La quinta disciplina en la práctica, Management Science, Journal of Organizational Behavior (en coautoría con Peter Senge), Econométrica y otros.

Fredy Kofman es un extraordinario maestro y sintetizador. Sus ideas combinan profundidad filosófica con aplicabilidad práctica. Sus seminarios han ayudado a miles de managers a desarrollar capacidades para la efectividad y la integridad colectivas. La publicación de Metamanagement, hace accesibles sus enseñanzas a una audiencia mucho mayor.

Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico.

El autor plantea que se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura, asimismo Freddy Kofman ofrece un conjunto de herramientas para integrar formas de vida honorable con organizaciones innovadoras. Y lleva al lector hacia un viaje a lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia- integrales. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaz de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

Ken Wilber, autor de A Theory of Everything: an integral vision for business, politics, science, and spirituality; Sexo, Ecología y Espiritualidad; Conciencia sin Fronteras; Breve Historia de las Cosas, etc., Boulder, Colorado, EE.UU. Tomo 3: "metamanagement -filosofía, la nueva conciencia de los negocios una filosofía integral para hacer de la vida profesional una obra de arte constituye una perspectiva integradora que ayuda al ser humano a responder a los desafíos -en los negocios y en la vida- con inteligencia, ecuanimidad, integridad y conciencia."

Título: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Autores BRUCE ANDY / LANGDON KEN

ISBN 9700514226

Editorial GRIJALBO

Colección BIBLIOTECA ESENCIAL DEL EJECUTIVO

Resumen:

En la obra se desarrollan técnicas prácticas que indican: cómo establecer objetivos, identificar tendencias de mercado, efectuar una evaluación de riesgos y desarrollar un plan de negocios flexible.

El texto, y las ilustraciones abarcan todos los aspectos de la dirección estratégica.

Posee unos sencillos cuestionarios que permiten estar completamente preparado en cada etapa, para planificar, desarrollar y ejecutar una estrategia.

También incluye gráficos y diagramas de flujo, que analizan distintas opciones de acción y proporcionan ejemplos.

La capacidad de planificar a largo plazo y llevar el desempeño a un nivel máximo en el corto plazo resulta esencial para los directivos. El pensamiento estratégico ayuda a trazar el camino hacia el éxito y desarrollar sus capacidades de análisis y planificación.

Los capítulos abordan sucesivamente la

Presentación de las complejidades para establecer una estrategia.

Comprender, planificar y definir una estrategia y examinar el proceso a realizar.

Pensar la estrategia de corto y largo plazo, prepararse para obtener éxito o fracasar.

Analiza la posición en cada caso, examina influencias, y entiende al cliente.

Describe el proceso de establecer estrategias como:

Evaluar habilidades y capacidades.

Planificar, determinar las ventajas competitivas, fijar límites y elegir el énfasis estratégico
Presupuestar la estrategia.
Integrar, probar, comunicar con claridad y ejecutar una estrategia .
Evalúa el cambio a producirse en la organización, prioridades y evaluación de los cambios.
Motiva a la gente y controla el rendimiento.

Título: COMO DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Autor FINCH BRIAN

ISBN 8474329418

Editorial GEDISA S.A. Colección NUEVOS EMPRENEDORES Edición 2002

Resumen:

Se necesita un plan de negocios para conseguir la financiación de nuevas iniciativas empresariales, vender un negocio o suministrar a la dirección una perspectiva de futuro.

Sin un plan de negocios, ningún banco, entidad financiera u oficina considerará financiar nuevos proyectos o ampliar las estrategias de dirección existentes.

Cómo desarrollar un plan de negocios es la guía que le conduce paso a paso por todo el proceso de elaboración: o la estructura del plan o la propuesta o la previsión de ventas o las consideraciones financieras o la evaluación de los riesgos o los planes empresariales para uso interno

El futuro de la empresa puede depender del plan de negocios que se desarrolle y sólo hay una oportunidad para dar una buena impresión. El libro ayuda a hacerlo con toda perfección de primera vez.

La estructura del plan de negocios, como reunir los datos y validar hechos precedentes. El sumario. Los antecedentes, el negocio, los mercados y el aprovisionamiento. Hasta donde establecer el plan, y los límites.

El mercado; estructura, competencia, los clientes, la distribución, las tendencias, ventajas competitivas, segmentación del mercado, diferenciación. El precio. La tecnología.

La operación del plan de negocios, diferencias, procesos y control operativo. La experiencia y el aprovisionamiento. Los sistemas en el plan de negocios. Los aspectos legales y las reglamentaciones. El problema de la localización y el entorno.

El equipo de gestión. ¿Qué destrezas se necesitan?. Estructura organizacional. Control de gestión.

La propuesta del plan. Como cerrar el trato. La inversión en el plan. Desenlace de la propuesta.

Las proyecciones: Previsión de ventas, Proyección de costos. Revisión del plan, análisis de sensibilidad, supuestos ver los puntos importantes.

La información financiera. Cuentas de pérdidas y ganancias. Previsiones de caja. Capitalización. Conciliación y verificación. Análisis de sensibilidad. El balance del plan de negocios.

Planes internos de la empresa. Planificar no es presupuestar, el plan como instrumento de gestión.

La visión corporativa: datos racionales e intuitivos. Crear estrategia y crear equipo de trabajo.

Consejos para la elaboración y el uso del plan interno.

La carta de confidencialidad.

Título: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Autores KAPLAN ROBERT S. y NORTON DAVID P.

ISBN 8480885041

Editorial GESTION 2000

Edición 2000

Edición Número 2

Resumen:

La medición y la gestión.

Forma de medir la estrategia empresarial.

Perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y crecimiento.

Gestión de la estrategia del negocio.

Implantación del programa de gestión del cuadro de mando integral.

La medición y la gestión. ¿Por qué? y ¿Para qué? las empresas necesitan un cuadro de mando integral.

Formas de medir la estrategia empresarial: la perspectiva financiera, del cliente, perspectiva del proceso interno, del aprendizaje y el crecimiento. Como vincular los indicadores del cuadro de mando integral y la estrategia definida.

La gestión de la estrategia del negocio: Alcanzar la alineación estratégica (de arriba hacia abajo). Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos. El feedback y el proceso de formación estratégica; la implantación de un programa de gestión del Cuadro de Mando Integral.

Título: LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO. Alcance, límite y responsabilidades

Autor: CAMERINI MARCELO ALEJANDRO

ISBN 9501417670

Editorial DEPALMA

Edición 2000

En el presente libro el autor aborda, desde una perspectiva jurídica y pragmática, el papel primordial que tiene la calificación de riesgo ("rating ") en diversas modalidades operativas de emisión de títulos valores, que se van abriendo camino en nuestro incipiente mercado de capitales respondiendo cada vez más a arquitecturas financieras sofisticadas, donde no es fácil delimitar obligaciones y responsabilidades.

Se trata de un estudio que, objetivamente, puede ser tildado como de vanguardia al penetrar en un campo muy selecto y poco divulgado en el seno de la comunidad donde las ciencias jurídicas y económicas se encuentran íntimamente entrelazadas tornando complejo el tratamiento integral y equilibrado de las instituciones o figuras, objeto del análisis científico.

El riesgo financiero. El mercado de capitales, el riesgo y su evaluación.

Principios fundamentales del consumidor. La calificación del riesgo y la economía de mercado, ¿Qué es el riesgo país?. Indicadores de riesgo. Definición de calificación de riesgo. Las calificadoras internacionales, su función y costos. El riesgo argentino y su calificación, evolución y actualidad. El derecho comparado y la calificación internacional.

La calificación de riesgo: Conceptos del interés público y el componente social afectado. La regulación de las calificaciones. Fortalezas y debilidades del sistema de calificación del riesgo.

Calificación de riesgo en entidades financieras. Valor, periodicidad, vigencia de las calificaciones. La transparencia en el proceso de calificación. Principios en los que se sustenta. Procedimientos usuales para calificar, pautas mínimas.

Títulos-Valores obligados a calificar. Calificación de riesgo en las entidades estatales, gobiernos provinciales y municipales.

Requisitos para ser entidad calificadora de riesgo. El registro de Sociedades Calificadoras de Riesgo. Responsabilidades. Cuestiones sobre patrimonio neto mínimo exigido. Normas de la C.N.V. sobre publicidad de las calificaciones.

Reglamentaciones sobre la calificación de riesgo en el derecho español. Metodología y manual de procedimientos. a) Títulos de deuda. b) Cuota partes de fondo común de inversión. c) Derecho comparado. El consejo de calificación a) Naturaleza jurídica. b) Integración. c) Solvencia moral. d) Quórum y decisiones. e) Prohibiciones. f) Responsabilidades. g) Normas de la C.N.V respecto de las sesiones del consejo de calificación

Sociedades calificadoras constituidas en el extranjero. a) Nacionalidad de las sociedades: su problemática. b) Actos aislados. c) Ejercicio habitual. d) Emplazamiento en juicio: Interpretación analógica y equiparación en caso de sumario administrativo disciplinario ante el órgano regulador. e) Domicilio del emplazamiento. Publicidad.

Los principios del Art. 24 del decreto 656/92: a) Teoría del mandato. b) Teoría de la representación. c) Teoría del órgano. Organismo regulador: a) Sistema de autorregulación existente en la Argentina (origen de la C.N.V). b) Confirmación legal. c) Autarquía de la C.N.V (sistema actual). Normas y principios relativos al regulador: a) Independencia y responsabilidad. b) Poderes suficientes y recursos adecuados. c) Proceso regulador claro y consistente. d) La conducta del personal.

Facultades de la C.N.V: a) Función registral. b) Función regulatoria. c) Función fiscalizadora.

d) Función instructora y punitiva

Categorías de calificación: Calificación de títulos de deuda a) Calificación de deuda de largo plazo
b) Calificación de deuda de corto plazo. c) Definiciones de perspectiva de la calificación.

Calificaciones institucionales: a) Calificación institucional de largo plazo. b) Calificación institucional de corto plazo. c) Definiciones de perspectiva de la calificación. Calificaciones mixtas, Calificación de fondos de dinero. Calificación de la calidad crediticia de fondos comunes de inversión en títulos de deuda (renta fija)

Calificación de la calidad crediticia de fondos comunes de inversión en acciones (renta variable).

Calificación del riesgo de mercado de fondos comunes de inversión. Calificación de fideicomisos (titulización). Calificación de acciones. Definiciones de las calificaciones S&P sobre la solidez financiera de las compañías de seguros

Metodología de trabajo

El abordaje del problema proviene de dos vertientes: la investigación bibliográfica, y la posibilidad más enriquecedora que llega de operar sobre la realidad interactuando con gestores que conviven con la administración de riesgo, para definir sus necesidades y discutir alternativas de solución

Asimismo, hemos asistido a congresos y foros en los que se debatió temas asociados con la administración de riesgos, con el objeto de obtener información experta.

Se utilizó una metodología estructurada que consiste en el recorrido de un ciclo de actividades que pueden alternativamente superponerse y que provean la respuesta, entre otras, a incógnitas tales como

a.- ¿Qué se va a investigar?

b.- ¿Porqué se va a realizar la investigación?

c.- ¿Para qué se va a investigar?

d.- ¿Cómo se va a proceder?

e.- ¿Dónde se va a realizar?

f.- ¿Cuándo se va a realizar?

g.- ¿Qué recursos físicos están disponibles?

h.- ¿Cuál es el impacto del proyecto en cuanto al costo-beneficio social, económico y científico que se obtendrá?

i.- ¿Qué productos pueden generarse hacia la sociedad a partir de la investigación?

4.2- Lugar y Tiempo de la Investigación

ETAPAS DE TRABAJO

Cronograma de actividades propuesto														Años 2004 – 2005	
Actividades	meses												año		
Año 2004	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	04		
Elección del tema, métodos de trabajo	X	X	X										04		
Etapa de Investigación operativa.		X	X										04		
Realización del relevamiento			X	X	X	X	X	X	X	X			04		
Análisis y documentación de los resultados											X	X	04		
Redacción del ensayo											X	X			
Año 2005	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	05		
Análisis y documentación de los resultados	X	X											05		
Prospectiva.		X	X	X	X								05		
Discusión grupal de las tendencias, Interpretación y anotación					X	X	X	X					05		
Discusión crítica y contrastación bibliográfica							X	X	X	X			05		
Redacción del ensayo								X	X	X	X	X	05		

Tiempo total estimado 24 meses.

4.3-Descripción del Objeto de Estudio

4.3.1- RIESGO ORGANIZACIONAL

Una coyuntura caracterizada por la velocidad y la despersonalización de las relaciones comerciales en las organizaciones imprime aceleración en el campo de la Administración de riesgos intentando adaptarse a los problemas.

Distintos autores como Michael B. Gordy en “A comparative Anatomy of Credit Risk Models”. -del Journal of Banking and Finance,(vol 24, 2000, pp. 119-149)- , o W.A Kelly Jr. en “A Generalized Interpretation of the Herfindahl Index” del Southern Economic Journal, 48, 1 pp. 50-57 de (1981) o Steve Mc Connell en “Desarrollo y gestión de proyectos informáticos: Gestión de riesgos”, Mc. Graw Hill Madrid 1996 ...entre otros autores,

No hacen más que confirmar la ausencia de modelos explícitos de gestión de riesgo no localizado, o riesgo organizacional, tal vez porque sus características de mutabilidad y flexibilidad hacen más compleja la construcción de un modelo de comportamiento.

4.3.2 - ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Objetivo de la Gestión de Riesgos

El objetivo de la gestión integral de riesgos permite identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar claramente los diferentes tipos de riesgos a que están expuesta las organizaciones de tal forma que permitan el óptimo desarrollo de las mismas.

Otro aspecto fundamental que plantea este objetivo, es la racionalización gradual y sistemática de la gestión integral de riesgos financieros en las entidades, con el objeto de ayudar a rentabilizar las inversiones que necesitan realizar para gestionar adecuadamente sus riesgos financieros, evitando errores que incrementen costos e

impidan obtener el máximo provecho de los medios implantados, y que en consecuencia les permitan avanzar con eficacia y rapidez a la consecución de los objetivos o metas que persigue la entidad.

Asimismo se determina que las decisiones concretas que la Institución toma respecto a cualquier aspecto relacionado con la gestión de riesgos a los que está expuesta, dependen de la situación particular y de las características propias del entorno en el que opera la misma.

La idea central de gestionar riesgos hace hincapié en la necesidad de que la Institución cuente con personal calificado y experimentado en todas las áreas relacionadas con la gestión de riesgos, a fin de garantizar que la toma de decisiones vaya encaminada a la correcta administración de éstos, de tal forma que se requiere del establecimiento de una estructura organizativa orientada a soportar en forma integral la administración y control de los riesgos.

Finalmente, la objetivo plantea la necesidad de que las entidades consideren en la definición e implantación de la estrategia de la gestión integral de riesgos, los principales aspectos del entorno en el que está inmersa, los cuales se convierten en factores de riesgo particulares que determinan la exposición al riesgo de sus actividades.

Principios Básicos de la Función de Riesgo

Involucración de la Alta Dirección: El Consejo de Administración, la Dirección General, el Comité de Administración Integral de Riesgos y el Comité de Inversión de la Organización, se estructuran con la finalidad de involucrar a la Alta Dirección en la supervisión global de la toma de riesgos.

Independencia de Funciones: El establecimiento de funciones separadas de gestión y control de riesgos proporciona independencia en la valuación de posiciones y en el control y análisis de riesgos, facilitando la integración del proceso.

Definición de Atribuciones: Cada función o puesto que implique la toma de riesgos tiene definido con claridad los tipos de actividades y riesgos en los que puede incurrir.

Asignación de Responsabilidades: Se asignan responsabilidades y seguimiento detallado de las rentabilidades ajustadas según los riesgos incurridos.

Seguimiento y Control de Posiciones: El proceso de gestión integral de riesgos requiere del análisis de las posiciones de riesgo actuales y previstas, y su comparación con una estructura de límites comprensible. Además exige la evaluación de las implicaciones de todos los riesgos y la toma de decisiones orientadas a la modificación de los límites establecidos si estos no están en consonancia con la idea de riesgo.

Objetivos e indicadores de la gestión de riesgo

Hemos comprobado que, además de alimentar los rendimientos -a través del crecimiento, reducción de costo, productividad y utilización de los activos-, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios.

Cuando sea estratégicamente importante estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras.

Metro Bank eligió un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de

ingresos (que ya hemos mencionado), sino también para reducir su fuerte dependencia actual de los ingresos procedentes de depósitos y de productos basados en las transacciones.

Estos ingresos fluctuaban ampliamente según las variaciones en las tasas de interés.

El banco creía que a medida que aumentara la cuota de ingresos basados en comisiones, de año en año disminuiría la variabilidad de su corriente de ingresos. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

El riesgo es una parte esencial del negocio de las empresas de seguros y por ello National Insurance, una gran empresa de seguros de accidentes y sobre propiedades incluyó indicadores de reservas para hacer frente a las mayores pérdidas posibles.

Una empresa muy intensiva en capital trató sus preocupaciones sobre el riesgo estableciendo un objetivo para que el cash flow de explotación siguiera cubriendo en el peor de los casos los gastos de mantenimiento de las inversiones y mejora del proceso y del producto.

Algunas empresas han reconocido sus antecedentes, generalmente pobres, en la predicción de sus verdaderos resultados de explotación. Los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y por lo tanto, a un mayor riesgo.

Estas empresas eligen un objetivo para reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y los previstos. Está claro que si ésta fuera la única medida de la perspectiva financiera los directivos tenderían a emitir unas previsiones conservadoras que pudieran cumplir fácilmente. Pero, como sea que otros objetivos financieros suministran incentivos para conseguir objetivos para el crecimiento de los ingresos, el rendimiento sobre los activos, el objetivo de fiabilidad de la previsión podría ser equilibrado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Aumentar la cartera de pedidos fue el objetivo de reducción del riesgo elegido por una empresa que opinaba que una creciente cartera de pedidos pendientes hacía que los ingresos y las previsiones fueran más fiables.

La valoración del riesgo.

En relación con la valoración del riesgo, serán las principales obligaciones del administrador:

- a) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
- b) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.
- c) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- d) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

e) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

4.3.3 - EL MAPA ESTRATÉGICO

4.3.3.1- Definiciones estratégicas de variables en la construcción del cuadro de mando integral y el desarrollo de ejemplos

La mayoría de las organizaciones están inquietas los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral puede ayudarnos en estos momentos.

Así, en nuestro trabajo de consultoría nos encontramos sectores o empresas que tradicionalmente vienen de tener grandes márgenes debido a la innovación de producto / negocio o a la falta de competidores y que actualmente nos dicen: "cada vez tenemos menos margen. Los competidores son más agresivos y tenemos que sacrificar el margen a menudo".

En esta situación es un momento importante para hacerse algunas preguntas:

¿Estamos perdiendo las ventajas sobre nuestros competidores y estamos actualmente embarcados en una guerra de precios?

¿El mercado nos ve como uno más, sin ninguna diferenciación sobre nuestros competidores?

¿El impacto de la globalización está siendo importante en nuestro sector?

¿Estamos perdiendo eficiencia operativa?

Si estamos en un sector productivo, ¿somos competitivos con los costos actuales?

¿Está en crisis el modelo de negocio?

Realmente lo que nos encontramos en la práctica es que a los directivos de las organizaciones habitualmente les cuesta identificar sus puntos fuertes y débiles porque muchas veces es difícil analizar la situación cuando se está inmerso en ella.

Es difícil llegar a la conclusión de que una empresa que ha obtenido grandes resultados durante 30 años tiene que cambiar de manera radical. Es muy difícil para los directivos y propietarios llegar a esa conclusión. Pero en muchas ocasiones nos encontramos ante el difícil dilema de "cambiar o morir".

Más allá de grandes teorías sobre la definición de la estrategia, pienso que lo primero que hemos de tener claro es qué es y para qué sirve la estrategia. La estrategia consiste en hacer un profundo análisis tanto de nuestra organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino.

En muchas ocasiones nos encontramos con organizaciones que definen estrategias "continuistas", es decir, suponer que los clientes y competidores no cambian y por tanto que la estrategia va a ser en la misma línea que la de los últimos 30 años. Hay una gran resistencia al cambio y esta solución no suele ser buena: lo que funcionaba hace 30 años no suele funcionar actualmente.

Es muy importante destacar que la estrategia no debe ser "proyectar" cifras a lo largo de x años sino que hemos de tener muy en cuenta que una estrategia que no nos lleva a tener ventajas competitivas es una estrategia inútil y nos llevará directamente a la competición por precios disminuyendo el margen de beneficio día tras día y acaba siendo un cáncer para la empresa.

El proceso típico de definición de la estrategia se representa a continuación:

A efectos prácticos, en el proceso anteriormente descrito de dirección estratégica encontramos cuatro potenciales puntos débiles:

1-Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales".

2-Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.

3-Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

4-Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía y que sus visiones sean valoradas.

Para solucionar el segundo, tercer y cuarto problemas contamos con una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral.

4.3.3.2 - El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

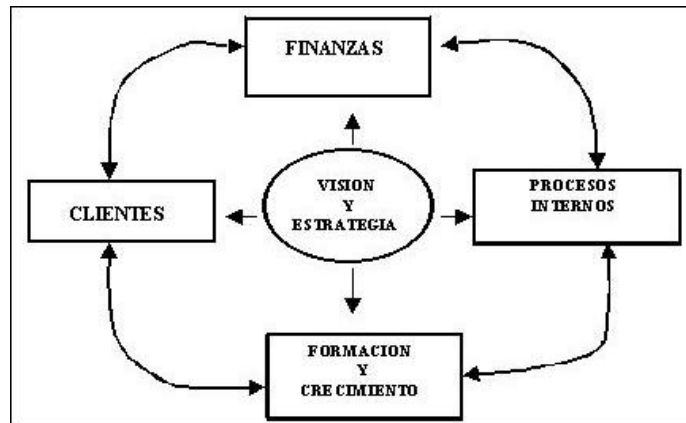
1-Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.

2-Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

3-Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.

4-Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento



Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

Como conclusión, un momento como el actual es propicio para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un cuadro de mando integral para conseguir ponerla en funcionamiento.

4.3.3.3 - Cinco pasos para crear un tablero de comando "de excelencia"

Crear un Tablero de Comando parece ser una gran conquista intelectual. Qué desafío inigualable para un equipo: determinar los aspectos críticos de una organización y cómo medirlos.

El problema es claro: independientemente de cuánta gente asigne al equipo, sólo tendrá acceso a una ínfima porción de los conocimientos de su organización; por lo tanto, es más que probable que se pasen por alto ciertos aspectos que son críticos para el éxito de la organización.

Hemos descubierto que un truco para crear un gran Tablero de Comando consiste en armar primero la estructura o armazón, como si se tratara de una casa. Encargue al equipo la construcción de la estructura de un Tablero de Comando de excelencia, como si se tratara de la estructura de una casa, y luego dáselo a los miembros de la organización y pídales que agreguen los detalles al tablero en bruto.

Volviendo a la metáfora de la casa, los miembros del equipo de diseño del tablero son como los encargados del hormigón, quienes deben colocar los cimientos de la estructura. La tarea de la organización consiste en agregarle las cañerías, los conductos de electricidad, las paredes, la pintura, el empapelado, etc.

4.3.3.4 - Los 5 pasos

Existen 5 tareas diferentes que proporcionan el marco de comprensión necesario para un proceso de creación de un Tablero de Comando y las mediciones de desempeño.

Por lo general, estos pasos se completan en un día, y el proceso entero se completa en una semana laboral, de lunes a viernes. No obstante, en algunos casos, la cultura y el ritmo de una organización puede exigir que el proceso se distribuya en cinco semanas o ... cinco meses. El principio es que debería ser mucho más rápido de lo que uno piensa inicialmente.

El truco, como al crear la estructura de una casa, consiste en construirla rápidamente para que pueda sustentarse por sí sola. Si se hace una pausa demasiado prolongada en cualquiera de los pasos, es muy probable que el programa completo falle ya que la organización comienza a "cuestionar" elementos del tablero antes de que la estructura completa esté construida y comprendida.

4.3.3.5 - Paso 1: Construir los vínculos de estrategia

El paso 1 consiste en capturar la estrategia existente y documentarla de una manera totalmente nueva. Esto se denomina crear un mapa de estrategia. El mapa de estrategia es el "ingrediente secreto" imprescindible en todo buen Tablero de Comando.

Los doctores Kaplan y Norton a menudo citan un artículo de la revista Fortune que revela que el 90 % de las estrategias falla, no porque no son lo suficientemente robustas, sino porque simplemente no se las pone en práctica. Dada semejante tasa de fracaso, el beneficio más grande de la organización provendrá de la ejecución de la estrategia existente, no del diseño de una estrategia mejor.

No permita que su proyecto de Tablero de Comando se desvíe hacia otra actividad de "planificación estratégica". Tome la estrategia que tiene su organización, cualquiera que sea, y captúrela. (Después de usar su tablero por seis meses, dispondrá de suficiente información para celebrar una reunión donde se discuta la planificación estratégica.)

Mucho se ha escrito sobre la creación de mapas de estrategia, incluso el último libro escrito por los doctores Kaplan y Norton, llamado Strategy Maps (sin duda, lectura obligatoria). (El libro de Kaplan y Norton ofrece una descripción del Pm2. Sección de MDS en Strategy Maps.)

El mapa de estrategia describe lo que la organización debe hacer para alcanzar el éxito. Al crear un simple mapa de poca trascendencia, el equipo senior puede crear alineaciones entre sus diversas áreas y un plan de acción general, sin determinar acciones, niveles de desempeño o de propiedad específicos. El mapa de estrategia se convierte entonces en una herramienta de bajo riesgo para comprometer al sector gerencial en acuerdos sobre los pasos a seguir.

A medida que la organización aprende y necesita refinar su estrategia o dirección, el mapa de estrategia se convierte en la herramienta para capturar y comunicar dichos cambios.

La creación del mapa de estrategia es una tarea del equipo senior del área a la cual se aplicará el Tablero de Comando. El equipo encargado de las mediciones puede o no participar de la sesión.

4.3.3.6 - Paso 2: Determinar los indicadores de éxito

Un buen Tablero de Comando comienza con indicadores, no mediciones. ¿Qué es un indicador? Piense en el concepto de "kilómetros por litro" o "litros cada 100 Km.". Se trata de un indicador del desempeño del auto, pero no intenta diagnosticar específicamente

qué puede andar mal en él. El hecho de recorrer pocos kilómetros por litro puede deberse a un bajo rendimiento del motor, llantas mal infladas, malos hábitos de conducción, etc.

Muchos de nuestros clientes utilizan el ausentismo de los empleados como indicador de su nivel de satisfacción. No es muy exacto, pero muchas organizaciones han comprobado que los empleados que no están contentos con su trabajo tienden a pedir más días de licencia por enfermedad. Por lo tanto, controlan el indicador periódicamente con un análisis más riguroso, por ejemplo, una encuesta distribuida entre los empleados, para asegurarse de que el indicador es fidedigno.

Al usar indicadores y no mediciones, se pueden obtener muchos beneficios:

Mayor amplitud de cobertura del tablero con menos indicadores. Como el indicador cubre una variedad de causas posibles, un solo indicador ofrece una amplia cobertura. (por ejemplo, el ausentismo puede deberse a una mala gerencia, cambios en la organización, menores premios, etc.)

Posibilidad de comenzar a utilizar el tablero de inmediato. Siempre hay indicadores dentro de la organización que pueden comenzar a usarse de inmediato en el tablero.

Es importante seleccionar los indicadores después de que se haya creado el mapa de estrategia.

La organización no debería ajustar su estrategia simplemente porque no existen mediciones evidentes. Es importante no confundir ambos conceptos.

4.3.3.7- Paso 3: Identificar procesos, proyectos y mediciones

La promesa del tablero es convertir la estrategia en acciones. Un importante resultado de cualquier proceso de Tablero de Comando debe ser el enlace entre la estrategia y lo que hacemos, es decir, los procesos en los que trabajamos diariamente.

En el tercer paso, el equipo encargado del Tablero de Comando debería generar una pequeña lista de procesos fundamentales, identificar cuáles son críticos para cada objetivo estratégico del mapa de estrategia y luego asignar una calificación o ponderación a la capacidad de los procesos de lograr dicho objetivo.

Esto permitirá que la organización identifique el impacto estratégico de cada proceso. Los procesos que tienen una alta ponderación pero ofrecen poco sustento constituyen riesgos de desempeño para la organización.

De igual modo, a todos los procesos significativos se les debe asignar también una calificación o jerarquía basada en su impacto para mejorar el desempeño de cada objetivo estratégico.

Idealmente, los proyectos ofrecerán mayor sustento a los procesos identificados como más débiles; de no ser así, la organización no ha alineado correctamente los proyectos con las necesidades estratégicas.

Es muy común ver que del 40 al 60 % de los proyectos existentes no están vinculados con los objetivos estratégicos. Dichos proyectos deben interrumpirse de inmediato, de modo de no desviar recursos de aquellos que contribuirán a la ejecución de la estrategia.

Al finalizar el paso 3, el equipo tendrá un análisis preliminar que mostrará la "brecha de ejecución", es decir, la brecha que se abre entre lo que pide la estrategia y las capacidades de los procesos y proyectos existentes.

4.3.3.8 - Paso 4: Crear los procesos del Tablero de Comando

Para obtener todos los beneficios que ofrece el Tablero de Comando, la gerencia debe aprender nuevas técnicas. Es preciso integrar (lentamente) el tablero con los demás procesos existentes, como por ejemplo, la planificación de responsabilidades y la financiera, y se deben realizar ciertos esfuerzos tendientes a cambiar el enfoque de la organización hacia el de una cultura basada en el desempeño

Se deben diseñar procesos para la recolección mensual de datos y comentarios de los "propietarios" de los objetivos. El Paso 4 consiste en determinar de dónde provienen los datos, quién redacta el comentario, cuándo debe hacerlo y cómo se publica.

Del lado del proceso de gerencia, tal como lo afirman los doctores Kaplan y Norton en Strategy-Focused Organization, se deberá comenzar a hacer que la "estrategia sea un proceso continuo" y el "trabajo de todos".

Para ello, es fundamental agregar una nueva clase de reunión gerencial trimestral, un Proceso de gerencia estratégico, donde se revisen el mapa de estrategia y la ponderación de los objetivos para asegurar un seguimiento continuo y de la mejor manera posible para la organización.

Sobre la base de trabajo realizado en el paso 3, la organización puede comenzar a vincular la estrategia en el nivel de equipo o empleado individual asignando las responsabilidades del caso para cada proceso y proyecto de sustento, que, a su vez, se vincula con cada objetivo estratégico.

4.3.3.9 - Paso 5: Lanzamiento

Es importante poner el Tablero de Comando en manos de la organización lo más pronto posible.

Dos problemas pueden acontecer si se demora mucho en que la organización comience a usar el tablero de control:

1. La organización comienza a sentir que el tablero se está convirtiendo en una herramienta de castigo por sus indicadores "rojos" y,
2. El equipo a cargo del tablero comienza a pensar que ellos tienen la respuesta correcta y se vuelven reacios a modificarlo independientemente de los comentarios en tal sentido de la organización.

El lanzamiento del tablero tiene tres componentes:

- a.- Desarrollar una presentación ante la organización entera (varias veces),
- b.- Hacer que el equipo de gerencia respalde abiertamente el tablero y
- c.- Lograr un acuerdo sobre los próximos pasos a seguir.

4.3.3.10 - Ejemplo sobre aplicación del "Cuadro de mando integrado"

El presente caso se desarrolla en una empresa con supuestos 20 años de existencia, que venía arrastrando pérdidas los últimos tres años, pero cuyo Consejo de Administración tiene la firme intención de volver a ponerla en situación de rentabilidad.

4.3.3.11 - Situación de partida

La situación de la compañía era insostenible ya que, a pesar de que la empresa había sido muy rentable los años anteriores, las perspectivas no eran nada tranquilizadoras, más bien al contrario.

La empresa tenía cinco unidades de negocio, una de las cuales era la unidad estrella, ya que suponía más del 65% del total de facturación de la empresa. La rentabilidad de esta línea también era positiva. El problema era que esta facturación se dividía únicamente entre tres clientes, con el consiguiente riesgo para toda la empresa.

De las otras cuatro unidades, una ofrecía los mismos productos-servicios que la unidad estrella pero a otro segmento de clientes, habiéndose invertido grandes sumas de dinero en ella, aunque todavía no habían conseguido los resultados de negocio esperados. Y lo peor es que tampoco se esperaban.

Las tres restantes eran de reciente creación, y producto de proyectos de innovación interna, aunque tampoco alcanzaban la situación de rentabilidad, necesitando todas ellas nuevas inversiones.

Excepto en la unidad de negocio estrella, la empresa ofrecía su amplísima gama de productos-servicios a todo tipo de empresas y sectores, estando absolutamente desfocalizada, sin ninguna segmentación ni en productos-servicios ni en clientes / mercados. Ninguno de los vendedores de estas unidades conseguían alcanzar sus objetivos, con la consecuente rotación y desmotivación del equipo de ventas.

Es decir, que las otras cuatro unidades de negocio significaban un lastre para la unidad estrella.

Por otra parte, el resto de los empleados de la organización también se encontraban completamente desmotivados, afectando por último la desmotivación al equipo directivo, que no sabía como reaccionar. Únicamente pensaba que la empresa necesitaba una inyección de capital por parte de los propietarios para acometer nuevas y costosísimas inversiones como única solución.

Ante esta situación, el Consejo de Administración decide confiar en el equipo de Alta Dirección de Improven Consultores, para que les ayude a salir de esta situación, y conseguir volver a poner a la empresa en una situación de rentabilidad.

4.3.3.12 - Solución Propuesta

Debido a la necesidad por parte de la empresa de mejorar esta situación y conseguir un impacto positivo en su cuenta de resultados en el plazo más reducido posible, el equipo de Improven Consultores planteó un proyecto global que incluía una revisión de la Estrategia de la compañía y la implantación de un Cuadro de Mando Integral

Debido a la magnitud del proyecto, y a que había dos partes claramente diferenciadas, el proyecto se realizó en dos fases:

- FASE I: Revisión de la Estrategia Corporativa y desarrollo del Plan Estratégico.
- FASE II: Desarrollo, Formación e Implantación de un Cuadro de Mando Integral

Los objetivos de la Fase I, es decir, del proyecto de revisión de la Estrategia Corporativa y desarrollo del Plan Estratégico de la empresa, fueron los siguientes:

1-Planificar el desarrollo de la organización en un horizonte de 3 a 5 años.

2-Describir el mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios.

3-Obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia.

4-Definición de objetivos corporativos, departamentales e individuales.

5-Alinear a toda la organización con la estrategia, desde la estructura hasta las personas

Una vez finalizada la Fase I, se pasaría a la Fase II, que consistió en el Desarrollo, Formación e Implantación de un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos:

1-Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo

2-Tener una herramienta de control que permitiera la toma de decisiones de manera ágil

3-Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia

4-Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

5-Que los directivos tuvieran la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones.

Todo ello se elaboró con un detallado plan de ejecución y gestión del cambio liderado por el equipo de Improven Consultores, que permitió la integración del proyecto en el equipo humano de la empresa.

4.3.3.13 - Desarrollo Metodológico

Para analizar y aprobar las acciones, planes y comunicación de la gestión estratégica para el cumplimiento del Proyecto, se constituyó un Comité de Estrategia. El Comité de Estrategia estuvo conformado por los directivos de la empresa, además de empleados clave que podían aportar información operacional y una visión estratégica. Metodológicamente, el proyecto siguió las siguientes fases:

1- Estudio de satisfacción de los clientes actuales

2- Definición de la Matriz DAFO

3- Definición de la estrategia competitiva

4- Definición de la misión, visión y valores de la empresa

5- Definición del mapa estratégico

6- Definición de los Factores Clave de Éxito

7- Definición del CAME

8- Definición de los objetivos estratégicos

9- Definición del plan estratégico

10-Definición de los planes tácticos

11-Definición de metas y su relación con objetivos estratégicos

12-Definición del método de cálculo y definición de Indicadores para el Cuadro de mando integral, en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

13-Definición y validación definitiva del Cuadro de Mando Integral

14-Comunicación Interna

El alcance de estas fases fue tanto a nivel corporativo como para cada una de las unidades de negocio de la empresa. Por otra parte, es importante destacar que cada una de las fases del proyecto no se dieron por cerradas una vez finalizaron, sino que el proyecto se fue retro alimentando a medida que se iba avanzando en cada una de sus fases, por lo que hasta que no se dio por terminada la última fase, no se dieron por cerradas definitivamente las anteriores.

4.3.3.14-Resultados

Tras la revisión de la estrategia, la empresa decidió desinvertir en dos de las líneas de negocio, y reinvertir en otras dos, focalizándose en la unidad de negocio estrella en los productos-servicios más rentables y en los que aportaban más valor a los clientes.

En la segunda unidad de negocio, apostó estratégicamente por un nicho de mercado hasta entonces desconocido para la empresa, focalizando y minimizando las inversiones.

En la otra unidad de negocio, apostó por dos productos-servicios que hasta esos momentos sólo representaban una pequeña parte de su facturación en esa unidad, pero además especializándose en un sector determinado, abandonando la marca paraguas de la empresa y creando otra, esperando ser rentable en dos años.

Finalmente, en la cuarta unidad de negocio, optó claramente por la internacionalización, con un plan de marketing internacional elaborado al efecto, con el objetivo de ser la tercera empresa a nivel mundial.

Los resultados obtenidos se resumen en los siguientes:

- Rentabilidad sobre ventas del 7% para ese año, con unas previsiones en torno al 10-12% para los siguientes.
- Rentabilidad positiva para cada una de las unidades de negocio.
- Incremento de las ventas en un 17%
- Incremento del nivel de satisfacción de los clientes en un 34%
- Consecución de ventajas competitivas sobre sus competidores en todas las líneas de negocio.
- Mejora significativa de la eficiencia operativa.
- Disminución de los costos en un 7%
- Conseguir con el Cuadro de Mando Integral relacionar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Tener una herramienta de control que permitiera la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

4.3.3.15 - Metodología a tener en cuenta para el desarrollo del Tablero de Comando

La mayoría de los gerentes sabe que las palabras “Tablero de Comando” o “Tablero de Control” (en adelante abreviado TC) se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.

Abundan los libros y seminarios sobre el tema. Sin embargo, no todas las veces están claros los pasos para implementarlo. Como “un ejemplo vale mil palabras” se describirá aquí una manera de estructurar las actividades en etapas.

Las etapas se han agrupado en cuatro fases:

- Orientación al diseño.
- Arquitectura de indicadores.
- Informática.
- Utilización.

4.3.3.16 - Etapa I. Empresa, negocio, fórmula de éxito

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

La empresa del ejemplo es una PYME argentina que produce productos XX de consumo masivo, que vende a supermercados y comercios minoristas. Si el lector necesita imaginarse algún tipo de producto, piense que el ejemplo podría ser el de una empresa que fabricara y vendiera productos de jardinería (tijeras y otros), muebles para cocinas o dulces regionales.

En este caso:

- Visión
 - o liderar el mercado argentino en productos del tipo XX.
- Definición del Negocio
 - o Clientes: supermercados y comercios que compren más de 100 unidades por mes.
 - o Productos: productos comparables con los mejores del mundo, con detalles especiales requeridos por el mercado local.
- Objetivos
 - o Retorno de inversión antes de impuestos: 20%
 - o Participación del mercado: más del 50%
- Estrategia
 - o Concentración en productos y clientes.
 - o Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio

ETAPA II. Los Gerentes y Los Conceptos de Management

De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel

intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento).

La naturaleza del contexto también influye. En la época de la hiperinflación veíamos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente

En la empresa del ejemplo existen:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.
- Conducción descentralizada, presión por resultados, una alta proporción de la remuneración es variable.

Las decisiones gerenciales requeridas son: reacción rápida a la competencia en precios y productos. Rapidez de entrega y servicio al cliente.

ETAPA III. El Tablero de Comando para la Alta Dirección

La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (en una PYME normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas grandes suele ser diferente) depende de los factores mencionados en las etapas I y II. Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el “Tablero de Control Balanceado” de R. Kaplan y D. Norton, pero no es la única figura.

En la empresa del ejemplo, al menos, deberían existir estos indicadores:

FINANZAS

- Ventas y utilidades.
- Retorno de Inversión.

CLIENTE

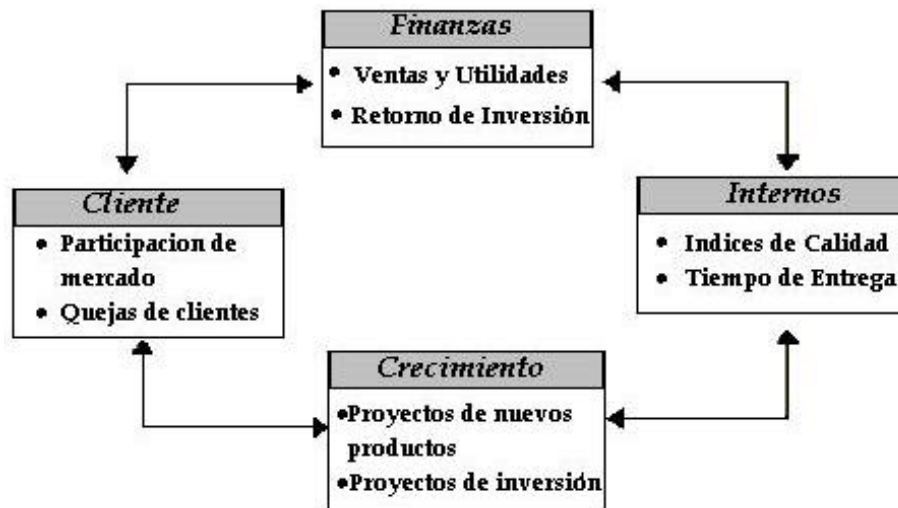
- Participación de Mercado.
- Quejas de Clientes.

INTERNOS

- Índices de Calidad.
- Tiempo de Entrega.

CRECIMIENTO

- Proyectos de nuevos Productos
- Proyectos de Inversión.



- ETAPA IV. Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables por Nivel.

LISTAS DE INDICADORES

Se pregunta habitualmente por listas de indicadores “típicos”. Es peligroso pensar que los mismos indicadores sirven para todo tipo y tamaño de empresa)

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada):

El encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización.

Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

En el ejemplo tomado, se podría hacer una tabla como la adjunta, en donde se indican algunos indicadores para el Gerente Comercial.

ETAPA V. Remuneración Variable - Transformación Empresarial

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

En el ejemplo:

La empresa tiene vigentes los siguientes sistemas:

- Gerentes. Participación en las utilidades netas
- Profesionales. Goalsharing (cumplimiento de objetivos).
- Vendedores. Comisión sobre lo vendido y cobrado.
- Personal de Fábrica. Costo múltiple.

El contexto se presenta con:

- Mayor concentración de comercio minorista y presión

- Competitiva que obliga a bajar los precios.
- Recesión y menores ventas en unidades.
- Retraso en cobranzas.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad

En consecuencia será necesario incorporar (como mínimo) los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial:

Utilidades netas.

- Comisiones pagadas a vendedores.
- Plazo promedio de cobranzas

ETAPA VI. Fórmula de Cálculo

Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa? No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

ETAPA VII. Benchmarking, Comparaciones,

REPRESENTACIÓN GRAFICA

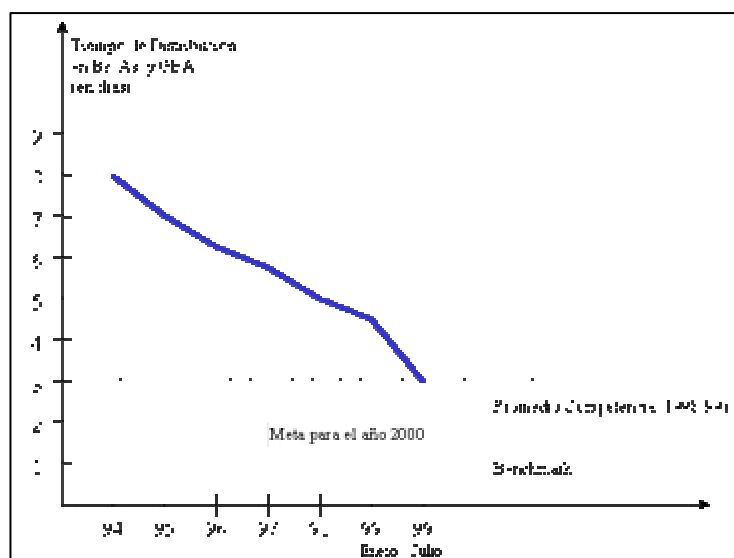
Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- Registrar los valores históricos.
- Comparar con una meta
- Comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución



- Forma de cálculo:

Días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.

- Promedio 1999: 3,5 días.
- Promedio 98-99 de la competencia: 2 días.
- Meta para el año 2000: 1 día
- Benchmark: 4 horas

ETAPA VIII - EIS

Es una empresa PYME en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la empresa (hay empresas que no pueden encarar proyectos de más de 6 meses de duración y más de \$100.000 de inversión).
- El hardware y software que tenga la empresa (es diferente si la empresa tiene un ERP integrado, o un conjunto de PC con diferentes software que datan de varios años)
- Si en la estrategia encarada se va a hacer un uso intensivo de Internet.

Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas). La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

El uso de "Datawarehouses", de los EIS, del "Data Mining" (minería de datos), del CRM (Customer Relationship Management) y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios ("Business Intelligence").

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- Posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”
- Presentan información externa e interna.

En la empresa del ejemplo se siguieron los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajó durante seis meses con “carpetas” mensuales.

Eso permitió precisar aún más la información necesaria.

- La empresa no tenía un hardware sofisticado ni un ERP. No quería gastar en este proyecto más de \$25.000 (por todo concepto) y deseaba tener resultados en tres meses.
- En un primer paso, el gerente general y otros cinco gerentes iban a tener acceso al EIS.
- Se pidieron propuestas a tres proveedores (SAS, Procesac y Pirámide) y se eligió uno de ellos, que cumplió con lo que la empresa deseaba.
- En este momento se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

ETAPA IX. Comunicación y Capacitación

La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

ETAPA X. Integración a Todas las Fases de la Gestión Empresarial.

El TC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa.
- Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El TC facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”.

- Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

En el caso del ejemplo, se logró (en poco tiempo) que el TC formara parte esencial de las herramientas usadas por los gerentes. La empresa cree, que parte de los mejores resultados logrados (mayor participación de mercado, más utilidad, etc.) se deben al TC.

Los beneficios logrados superan con creces la inversión realizada.

El Tablero de Comando es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Es una formidable herramienta para comunicar y capacitar.

Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos)

Lo descrito en forma simple forma parte de lo que hoy suele denominarse Performance Management (Administración por Resultados).

Finalmente, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.

La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital.

En realidad, el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de mando que hemos visto utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos (los resultados a largo plazo).

Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Hemos sugerido un esquema de clasificación en que las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costos, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio.

Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los

procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del costo y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

“El sistema de medición de una organización afecta mucho el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.”
(Robert. S. Kaplan)

Podemos plantear que el Tablero de Comando (TdeC) sirve para medir la estrategia de una organización. Una de las características que diferencia al TdeC de los tableros de control tradicionales, es que el TdeC define la obtención y uso de indicadores de gestión derivados de los objetivos descritos en el mapa estratégico de la organización.

Esta definición permite que los indicadores estratégicos puedan:

- Motivar a la Organización
- Permitiendo que los indicadores funcionen como una herramienta para direccionar el comportamiento deseado por los directivos.
- Logrando que los indicadores sirvan de guía para comunicar la performance esperada para alcanzar la estrategia organizacional.
- Consiguiendo que los voluntarios organicen y enfoquen sus actividades para lograr los objetivos esperados.

Evaluar la Estrategia y el Aprendizaje continuo.

- Para que la comisión directiva utilice mediciones estratégicas para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Que los indicadores muestren la relación existente con los objetivos y sean una prueba constante sobre la validez de la estrategia.

Aunque existan muchas objeciones acerca del desarrollo y administración de las mediciones en una organización, los indicadores o métricas ayudan a motivar a la organización en pos del destino o rumbo estratégico. Los indicadores dan a los individuos un vínculo concreto hacia la estrategia y metas de la organización.

La identificación de indicadores en el proceso de diseño de un Tablero de Comando se realiza una vez que está diseñado el mapa estratégico de la organización y establecidos los objetivos estratégicos en las perspectivas del modelo.

CRITERIOS EN LA SELECCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Algunos de los criterios fundamentales en la selección de indicadores para la construcción del Tablero de Comando son:

Comunicación Estratégica:

Es clave que el indicador represente de la mejor forma posible al objetivo estratégico que se intenta conseguir. El indicador se debe enfocar adecuadamente en la cuestión estratégica sin diluir la atención, sin distorsionar el desempeño, ni sub optimizar el comportamiento de la gente.

Repetible y Confiable:

El indicador debe tener la característica de poder ser medido periódicamente, tener claridad, consistencia, despertando la confiabilidad en todos sus usuarios.

Útiles para Fijar Metas:

El indicador debería permitir relacionar metas significativas de mejora sin perder consistencia.

Utilidad para Establecer Responsabilidades:

Los indicadores del Tablero de Comando deben permitir asignar responsables por cada indicador, manteniendo la relación de causa y efecto del modelo.

ALGO MÁS QUE UN CONJUNTO DE INDICADORES

“Me cansé de explicar a la comisión directiva que un Tablero de Comando es un modelo de gestión de la estrategia y no sólo un sistema de medición y control...” (Un directivo)

El objetivo de un Tablero de Comando no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores (la forma en que describimos los resultados y las metas) son verdaderamente unas poderosas herramientas de motivación y evaluación. Pero la esencia de los indicadores del Tablero de Comando debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es sutil, pero crucial. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégico que ayude a los directivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

Porque al establecer metas de largo plazo para los indicadores estratégicos del modelo, al dirigir las iniciativas estratégicas con recursos importantes hacia la consecución de las mismas y especificar unas metas operativas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son los “máximos” responsables de ella.³

¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?

Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Las que hoy provienen de: Crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes. Porque estando inmersos en el año 2000 tenemos claro la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa, y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers), que son los que

³ Fuentes: Artículos seleccionados en DeGerencia.com -Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos. Lecciones y Prácticas. Volumen 2 # 8. Departamento de Evaluación de Operaciones (OED). Banco Mundial. Washington D.C. 1996.

hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido sino se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por formulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

- 1) Compartir conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.
- 2) Feedback estratégico de doble bucle, cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él, desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.
- 3) Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

4.4-Descripción de Población y Muestra

Lo primero que nos planteamos fue quienes eran los que serían medidos, con lo que quedó definida la unidad de análisis.

Delimitamos después la población con base en las limitaciones temporales, humanas y de otros recursos.

La muestra es un subgrupo de población y del tipo probabilística, ya que subyace la pretensión de generalizar sus resultados a la población.

Mediciones de un conjunto mayor, de manera que los valores de la muestra tengan valores aproximados a la población nos forzó a sesgar las empresas y especialistas a ser relevados y es así que se llega finalmente a una muestra de 20 empresas de producción y servicios elegidas tratando de conservar la proporción por actividad, volumen, ubicación geográfica y disponibilidad para el relevamiento (esta última actúa como limitación)

No se cuenta con autorización para revelar las fuentes, (en la mayoría de los casos fue la condición para acceder a la conversación) por lo que los nombres de empresas y gerentes entrevistados se mantiene como confidencial.

Se determinó el tamaño de la muestra y se seleccionaron los elementos muestrales.

Se calculó el tamaño de la muestra con base en la varianza de la población y la varianza de la muestra expresada en términos de probabilidad de ocurrencia.

Resultaron muestras probabilísticas simples , ya que la estratificación involucraría una precisión que no estamos en condiciones de asegurar.

A continuación se tabulan algunos resultados:

Por ubicación geográfica

ASOCIACIÓN DE DIRIGENTES	Capital
SERVICIOS DE AUDITORIA	Capital
CAPACITACIÓN EMPRESARIA	Capital
CENTRO DE ESTUDIOS	Capital
DIARIO	Capital
EDITORIAL	Capital
GERENCIAMIENTO EDUCATIVO	Capital
MARKETING	Capital
REVISTA	Capital
FRIGORIFICO	NorOeste-Conurbano
CONSULTORA EMPRESARIA	Norte-Conurbano
PROMOCIONES	Norte-Conurbano
QUIMICA	Norte-Conurbano
ARTES GRAFICAS	Oeste-Conurbano
COSMETICOS	Oeste-Conurbano
ESCUELA PARROQUIAL	Oeste-Conurbano
HELADERAS INDUSTRIALES	Oeste-Conurbano
SUPERMERCADO	Oeste-Conurbano
DISTRIBUIDORA ELECTRODOMESTICOS	Sur-Conurbano
PROCESO DE GRASAS	Sur-Conurbano

Por tipo de empresa:

SUPERMERCADO	COMERCIALIZACION
DISTRIBUIDORA ELECTRODOMESTICOS	COMERCIALIZACION
ASOCIACIÓN DE DIRIGENTES	NO LUCRATIVA
CENTRO DE ESTUDIOS	NO LUCRATIVA
EDITORIAL	PRODUCTIVA
FRIGORIFICO	PRODUCTIVA
QUIMICA	PRODUCTIVA
ARTES GRAFICAS	PRODUCTIVA
COSMETICOS	PRODUCTIVA
HELADERAS INDUSTRIALES	PRODUCTIVA
PROCESO DE GRASAS	PRODUCTIVA
SERVICIOS DE AUDITORIA	de SERVICIOS
CAPACITACIÓN EMPRESARIA	de SERVICIOS
DIARIO	de SERVICIOS
GERENCIAMIENTO EDUCATIVO	de SERVICIOS
MARKETING	de SERVICIOS
REVISTA	de SERVICIOS
CONSULTORA EMPRESARIA	de SERVICIOS
PROMOCIONES	de SERVICIOS
ESCUELA PARROQUIAL	de SERVICIOS

La codificación de las preguntas de investigación para ser utilizadas como preguntas cerradas en entrevistas estructuradas:

¿Existen reglas explícitas que relacionen el riesgo con la disposición de capital?	A
¿Es una respuesta la intuición como forma de valorar el riesgo organizacional?	B
¿Se puede establecer una relación entre modelo de gestión y riesgo organizacional?	C
¿En la administración de riesgos existe algún modelo organizacional aplicable?.	D
¿Juega un papel la creatividad y formación académica, en la valuación de riesgos?	E
¿La utilización de índices, -del tipo de "Herfindahl-Hirschman", (que cuantifica de manera precisa la contribución de la concentración al riesgo de crédito total de una cartera)- ¿Será suficiente para riesgos dinámicos que actúan en forma cruzada?	F
Puede la metodología del llamado "tablero de comando" conjunto (cubo) de información proveer seguridad adicional -en la toma de decisiones bajo juicio- en situación de incertidumbre?	G
¿Dependen las metodologías actuales de riesgo de crédito excesivamente de métodos numéricos para obtener la distribución de pérdidas, y a causa de esto la determinación de la disponibilidad y el establecimiento de límites de actuación individual, es un proceso empírico que requiere de un gran sustento informático?.	H
¿Es posible diseñar especificaciones de software ceñidas a situaciones particulares de decisión en un marco dinámico?.	I

La respuesta al relevamiento como SI y NO (D corresponde a no contesta)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
SUPERMERCADO	D	SI	NO	SI	SI	D	D	SI	D
DISTRIBUIDORA ELECTRODOMESTICOS	SI	SI	D	SI	D	D	D	SI	D
ASOCIACIÓN DE DIRIGENTES	D	NO	SI	SI	SI	NO	SI	D	SI
CENTRO DE ESTUDIOS	NO	NO	D	SI	SI	NO	SI	SI	D
EDITORIAL	D	SI	D	SI	D	D	D	D	D
FRIGORIFICO	SI	SI	D	D	D	D	SI	D	D
QUIMICA	SI	SI	D	D	SI	D	D	D	D
ARTES GRAFICAS	D	SI	D	SI	D	D	D	D	D
COSMETICOS	D	SI	SI	SI	D	D	D	SI	D
HELADERAS INDUSTRIALES	D	SI	D	D	D	D	D	D	SI
PROCESO DE GRASAS	SI	SI	D	D	D	D	D	D	D
SERVICIOS DE AUDITORIA	D	D	D	SI	D	NO	D	SI	SI
CAPACITACIÓN EMPRESARIA	D	D	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
DIARIO	D	D	SI	SI	D	D	D	D	D
GERENCIAMIENTO EDUCATIVO	SI	SI	D	SI	SI	D	D	D	SI
MARKETING	SI	D	SI	D	SI	D	D	D	D
REVISTA	D	SI	SI	D	D	D	D	D	D
CONSULTORA EMPRESARIA	SI	NO	D	SI	D	NO	SI	SI	SI
PROMOCIONES	SI	NO	D	D	D	D	D	D	NO
ESCUELA PARROQUIAL	D	SI	D	D	NO	D	D	D	D

4.5 - Diseño de la Investigación

Luego de realizar una investigación preliminar bibliográfica y realizado el planteamiento del problema debimos definir el tipo de investigación que emprenderíamos.

Con base al estado de conocimiento del tema y a nuestras posibilidades, decidimos inicialmente realizar un estudio del tipo exploratorio- descriptivo, que permitiría tomar contacto con el fenómeno observado y nivelar el conocimiento -que de él- poseen los participantes del equipo de investigadores.

Luego de varios meses de trabajo se pensó que un estudio descriptivo sería apropiado. Los estudios descriptivos tienen la pretensión de analizar completamente una situación y cuales son sus componentes.

De todos modos en la medida en que se identificaron variables y se pretendió encontrar relaciones entre ellas el diseño de la investigación quedó definido como descriptivo – relacional con la salvedad de no ser estrictamente descriptivo al no representar completamente al fenómeno y sus componentes.

4.6 - Instrumentos de Recolección y Medición de Datos

Para el relevamiento se utilizó como esquema de trabajo el método de las encuestas (entrevistas) y la forma denominada transversal (sincrónica) que permite la toma de datos por única vez y hace análisis de tabulación marginal, asociación puntual y secuencial con descripciones diferenciales.

Las variables utilizadas son en primer análisis del tipo nominal – se preparó una serie de preguntas cualitativas- tales que sirvieran para constatar la validez de las hipótesis, con el fin de evaluar creencias y sentimientos que posibiliten acercar alternativas de resolución a través de la investigación.

4.7- Confiabilidad y Validez de la Medición

Recolectar los datos abarcó desde elegir instrumentos de medición, hasta exponer los datos obtenidos para su comprensión y análisis.

Se trató de vincular conceptos abstractos, con indicadores empíricos representativos de las variables incluidas en las hipótesis.

Las mediciones son confiables en la medida de la subjetividad propia del método de las entrevistas y las diferencias propias de cada entrevistador. Los principales elementos relacionados con la validez de la medición estuvieron relacionados con la evidencia de contenido y afectada por la improvisación (propia del método de relevamiento de entrevistas) mejorada por la estructura de las preguntas.

No fue posible calcular un coeficiente de confiabilidad, que se alejara del 0,4-0,5.

4.8 - Métodos de Análisis Estadísticos

Se abordó el aspecto cuantitativo –medición ordinal y de intervalo o razón- para determinar coeficientes de medición y establecer las correlaciones entre las distintas variables, calculando previamente el tamaño de la muestra.

4.9 - Resultados

Durante los dos años se realizaron numerosas reuniones donde se distribuyeron roles, temas y métodos a relevar e investigar.

Dos temas surgieron inicialmente como interesantes: “Definiciones estratégicas de variables en la construcción del cuadro de mando integral y el desarrollo de ejemplos” y “Metodologías a tener en cuenta para el desarrollo de un tablero de comando”.

Resultados de la investigación bibliográfica y el contacto personal con responsables de gestión/ administración de riesgos de diferentes organizaciones -resultados de entrevistas personales estructuradas con base a preguntas cerradas de investigación- se expusieron en los puntos 4 /4.1 /4.2/4.3.xx/ y 4.4

4.10 - Discusión

Con base al estado de conocimiento del tema y a nuestras posibilidades, inicialmente decidimos realizar un estudio del tipo exploratorio, que permitiría tomar contacto con el fenómeno observado y nivelar el conocimiento de los participantes del equipo de investigadores.

Luego de varios meses se decidió que un estudio descriptivo sería apropiado. Los estudios descriptivos tienen la pretensión de analizar completamente una situación y conocer sus componentes.

De todos modos en la medida en que se identificaron variables y se pretendió encontrar relaciones entre ellas el diseño de la investigación quedó definido como descriptivo –relacional con la salvedad de no ser estrictamente descriptivo al no representar universalmente al fenómeno y sus componentes.

También en la discusión advertimos cierto solapamiento de las hipótesis que nos llevó al intento de encontrar un modelo reducido para ellas, que podría representarse como la relación entre los objetos “riesgo organizacional”, “Administración de riesgo” y “mapa estratégico” o la medida de su valor como herramienta.

5 - Conclusiones

Los administradores de riesgo discuten en términos de volatilidades, correlaciones, Griegas, perfiles de riesgo y valor en riesgo. De esta manera, aunque no hay duda de que hay analistas de crédito y administradores de riesgo que entienden los términos del otro, existen ciertas brechas conceptuales y un lugar de ambigüedad que necesita llenarse, para establecer un conjunto común de medidas de riesgo, que proporcione seguridad en la asesoría integral necesaria.

El enfoque adoptado en la presente investigación no resolvió todos estos problemas, sólo se constituyó en un marco teórico tal que podría permitir mejoras a procedimientos existentes.

Las medidas obtenidas no abarcaron más que los riesgos conocidos y relativamente parametrizados con lo que la pretensión de construir cierta variable representativa para su utilización en la administración de riesgos organizacionales se alejó de nuestras posibilidades.

Por otra parte ciertas hipótesis como la existencia de reglas explícitas que relacionan el riesgo organizacional con la disposición de recursos, o la insuficiencia de la utilización de índices, para riesgos dinámicos que actúan en forma cruzada, o -que la construcción de mapas estratégicos puede proveer seguridad adicional en la toma de decisiones bajo juicio en situación de incertidumbre-, parecieron confirmarse en la medida del error aceptado para las mediciones.

En cuanto a si es posible el diseño de procedimientos de apoyo a la gestión de riesgo organizacional, ceñidos a situaciones particulares de decisión, en un marco dinámico , encontramos que el comportamiento aleatorio de las probabilidades de riesgo introduce otros tipos de dificultades técnicas.

Tal vez, los resultados obtenidos deberían ser incluidos en modelos de simulación que generaran escenarios de trayectorias para estas variables en el tiempo, y que mostraran así las posibilidades de riesgo típicas.

También -tal vez con los escenarios generados- se podría tanto obtener la distribución de la razón adecuada de capitalización que debería mantenerse para conservar el riesgo organizacional en el piso de su cota de variación (aunque éste tipo de experimento incluye supuestos y variable que no manejamos a la fecha de éste informe).

Sin embargo cualquiera fuera la dinámica de las variables, siempre sería posible hacer ajustes en el tiempo, rastreando sólo algunas variables.

Finalmente, parece que las consideraciones anteriores señalaran nuevas direcciones como para que investigaciones futuras, puedan enriquecer considerablemente los resultados hasta ahora obtenidos.

6 - Bibliografía

- Benko, F. *La ciencia de la sociedad global*, Monte Ávila, Caracas (1970)
Bugeda, J. *Manual de técnicas de investigación social*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, (1970),
Fernández-Durán, R *La explosión del desorden*. Fundamentos, Madrid (1993).
Galbraith, J.K. *La era de la incertidumbre*, Plaza & Janés, Barcelona (1984).
Gordy Michael B. *A comparative Anatomy of Credit Risk Models*. Journal of Banking and Finance,(vol 24, 2000, pp. 119-149)
Hanke John E, Reitsch Arthur G. *Pronósticos En Los Negocios* Editorial Prentice Hall
Hermida,J.A. *Administración, metodología y Evolución de las Ideas*, Ed. El Coloquio.
Kelly Jr W.A *A Generalized Interpretation of the Herfindahl Index* 1981. Southern Economic Journal, 48(1) pp. 50-57
Kliksberg, B. *Cuestionando en administración* Paidós, Buenos Aires, (1973).
Koontz O'Donell y Weiarich, *Administración*. ed. Mc Graw Hill.
Mc Connell Steve *Desarrollo y gestión de proyectos informáticos: Gestión de riesgos* primera edición, Mc. Graw Hill Madrid, 1996
Mumford, L. *Técnica y civilización* , Alianza, Madrid, (1992).
Perel Vicente y otros,*La Administración al alcance de casi todos*. Ed. Macchi.
Shcroeder, Roger *Administración De Operaciones* Editorial Mc Graw Hill
Scheid J. Claude .*Los grandes autores en Administración*. Ed. El Ateneo.
Toffler, A. *La Tercera Ola*, Plaza & Janés, Barcelona (1980)
Finch Brian, *Como desarrollar un plan de negocios* Editorial Celta Colec. Nvos. Emp.(2002)
Kaplan Robert, Norton David P *El cuadro de mando integral* Edit.Gestión 2000 (2000)
Borello Antonio *El plan de negocios*. Edit.Mc Graw Hill (2000)
Bruce Andy, Langdon Ken, *El pensamiento Estratégico* Edit.Sudamericana. (2002)
Camerini Marcelo Alejandro *La calificación de riesgo. Alcance, Límite y responsabilidades* Editorial Nexis Lexis. (2000)

Revistas

Análise Social
The Economist
Harvard Deusto Business Review
El Economista
Gestión Empresaria

Links

<http://www.cobb.com/eca>
<http://e-comm.internet.com>
<http://www.forrester.com/commerce.htm> -
<http://www.ibm.com/iac> - (IBM Institute Advanced Commerce)
<http://www.internetnews.com/ec-news>
<http://www.tablero-decomando.com>

7-Anexos

2- PRODUCCIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA:
--

2-1 -1- Artículos

Administración de riesgos en las empresas – Herramientas de gestión.

Artículo presentado ante la Comisión IV (Administración) del Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas C.P.C.E.G.A.B.A. - 60º Aniversario – Fue impreso en edición en papel – Existe edición en CD Biblioteca del CPCECABA

2-1-3- Libros

- **AUTOR (ES):** Ingrese todos los autores del trabajo como se indicó para capítulos. Es importante que ingrese los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, la función de cada autor entre paréntesis. Ej. : Apellido Nombre (compiladora. Puede ser autor, editor, compilador,
- **TITULO** del libro.
- **SUBTITULO:** en caso de tener subtítulo ingresarlo en este campo.
- **PAGINAS** totales del libro.
- **ISBN:** Indicar el código de ISBN
- **COLECCIÓN:** indique si el libro pertenece o forma parte de una colección o serie.
- **EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA** como se indica para artículos.

2-1-4- Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros

- 1) VII Congreso Nacional e Internacional de Administración
XI CONAMERCO Congreso de Administración del MERCOSUR
Lugar Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina 23 al 25 de Junio de 2004
Asistentes y participantes activos
Dr. Jorge Ángel Rumbo y Dr. Raimundo Sillitti
- 2) Trabajo presentado en el Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas (60 Aniversario) en noviembre de 2005.



2-2- ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS (Presentar certificaciones que avalen la s actividades).

2-2-1 Convenios , Asesorías o Servicios a Terceros

Como resultado de la investigación se produjo la obtención de material que se aplicará a las asignaturas en las que los investigadores cumplen rol docente: Gestión de organizaciones, Organización y Estructuras, Sistemas de Información, Procesamiento de datos, Sistemas Administrativos e Informática Empresarial. Asimismo se utilizará el resultado obtenido en el diseño e implementación de futuros cursos de postgrado sobre el tema.

COOPERACION EXTERNA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Instituciones , académicas o no académicas, extranjeras o multilaterales, con las que mantiene vínculos actuales –o (lo ha mantenido) en relación con el área temática que compete al presente proyecto de investigación

Nombre de la Institución	Tipo de Institución	País	Actividades desarrolladas
Universidad Federal de Sta.Catarina UFSC	Universidad Federal	República de Brasil	Exposición y Docencia
Conselho Federal de Administração RJ	Consejo Profesional	República de Brasil	Exposición
Universidade de Santanna SP	Universidad Privada	República de Brasil	Exposición y Docencia
Harvard Busines School	Universidad Privada	EEUU	Contacto y consultas

3- FORMACION DE RECURSOS HUMANOS:

3.4. JURADOS DE CONCURSOS

RAIMUNDO SILLITTI

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN – JURADO EN CONCURSOS

DOCENTES AÑO 2005

JORGE AMADEO FRANCO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN – JURADO EN CONCURSOS

DOCENTES AÑO 2005