



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS VERSION II

“NUEVO PANORAMA PARA LA GESTION DE CONTROL BANCARIO”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AUTORAS: ING. FABIOLA AREVALO BERNAL
 ING. MARIA SOLEDAD ESCANDON

DIRECTOR: ECON. CARLOS CORDERO DIAZ

CUENCA, ECUADOR

2008

RESUMEN

En este trabajo se trata de exponer la importancia de mantener y focalizar los esfuerzos para la mejora de la calidad de la gestión del negocio, en sí mismo depende directamente de los controles y los parámetros que se utilicen, lo que permite determinar y ajustar un sistema acorde a cada negocio. Para ello, proponemos la utilización de una metodología de administración de los riesgos que va de la mano con el tablero de control. La metodología permite identificar, medir, controlar, monitorear los riesgos de manera preventiva y contar con un plan específico para mitigar los riesgos que no podemos controlar. El tablero de control de la gestión permite evaluar el plan estratégico del negocio, mediante indicadores que contengan parámetros, como resultado de conocer todos los procesos del negocio. La complementación y aplicación de estas herramientas permitirán a los negocios obtener rendimientos esperados.

A las herramientas mencionadas se agrega el poder de liderazgo, el manejo del capital humano, la transmisión y compromiso de misión, visión y los valores que son parte de la estructura y cultura organizacional, así como la experiencia de los administradores para utilizar todos los recursos de manera eficiente, potenciando las decisiones con una adecuada delegación de funciones y responsabilidades.

ABSTRACT

In this work is to expose the importance of maintaining and of focusing the efforts for the improvement of the quality of the management of the business, in itself it directly depends on the controls and the parameters that are used, which allows to determine and to fit an agreed system to each business. For it, we propose the use of a methodology of administration of the risks that goes of the hand with the control board. The methodology allows to identify, to measure, to control, to monitor the risks of preventive way and of counting on a specific plan to mitigate the risks that we cannot control. The board of control of the management allows to evaluate the strategic plan of the business, by means of indicators that contain parameters, as resulting from to know all the processes the business. The complementación and application of these tools will allow the businesses of obtaining awaited yields.

To the mentioned tools the leadership power is added, the handling of the human capital, the transmission and commitment of mission, vision and the values that are part of the structure and organizacional culture, as well as the experience of the administrators to use all the resources of efficient way, harnessing the decisions with a suitable delegation of functions and responsibilities.

DEDICATORIAS

El presente trabajo es dedicado a mi creador “Dios” quien guía cada uno de mis pasos con todo su amor, ayudándome a ser paciente y perseverante para cumplir cada objetivo que dispuso para mi vida. A mis padres que han sabido guiarme, dándome la oportunidad de desarrollarme como ser humano, por su valentía, amor, liderazgo, paciencia, humildad y apoyo a cada decisiones, constituyéndose en mi ejemplo y modelo a seguir. Gracias por enseñarme los valores de estudiar, trabajar, la honradez y la solidaridad.

Fabiola

A mi esposo que es el pilar de mi vida sentimental, gracias por ser mi amigo, y mi apoyo incondicional cada día. Mi hijo Robertito, la expresión de la felicidad, mi ternura y la mayor bendición que he recibido de mi Dios. A mis seis hermanos(as), cuñadas, mis sobrinos que me inspiran todo el cariño y amor, mi familia política y amigos que indirectamente han sabido apoyarme para culminar con esta meta.

Fabiola

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Mauricio, mi compañero en el camino, causa de mi inspiración y felicidad, por ti y junto a ti sé que puedo alcanzar todas mis metas. A mi Mami, gracias por forjar mi vida en el camino del bien y por enseñarme que no hay límites para los sueños y que lo verdaderamente valioso está en el corazón. A mis hermanos Susy, Daniela, Gabriela y Luchito, por su confianza, comprensión y apoyo incondicional.

María Soledad

AGRADECIMIENTOS

Gracias a aquellos maestros y amigos que con espíritu generoso compartieron su acervo de conocimientos y vivencias y se convirtieron en guías diestros para la culminación de este trabajo.

De manera cordial, agradecemos al Economista Carlos Cordero Diaz quien como Director de Tesis, mostró su disposición en la revisión de este documento, y aportó con sus conocimientos para el desarrollo y conclusión de este trabajo investigativo.

Nuestro sincero agradecimiento a todos los profesores que nos brindaron su ayuda y su tiempo con especial mención para el Ingeniero Jaime Arévalo por su valiosa colaboración.

Fabiola y María Soledad

DECLARACIÓN

El contenido de este trabajo de tesis, con sus respectivos análisis, comentarios y conclusiones es de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Cuenca, septiembre de 2007

Ing. Fabiola Arévalo Bernal
Mejía

Ing. Ma. Soledad Escandón

“NUEVO PANORAMA PARA LA GESTION DE CONTROL DEL NEGOCIO BANCARIO”

CAPITULO I

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía mundial está experimentando cambios importantes, aislando las barreras que impedían el comercio y la inversión, enfocándose hacia economías globalizadas, para crear oportunidades e incrementar la lucratividad, tanto de los grandes como de los pequeños negocios.

Hasta hace pocos años el sistema financiero ecuatoriano contaba con un gran número de entidades participantes, las que se regulaban por normas generales emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y mediante regulaciones, bajo las cuales, se prohibía la entrada de bancos extranjeros evadiendo una competencia a escala internacional, competencia que seguramente beneficiaría a los consumidores de los servicios por los costos bajos, como consecuencia de las tarifas diferenciadas en los servicios especializados.

Considerando que el sistema financiero es el administrador del sistema de pagos y que tiene la capacidad de crear poder de compra bajo ciertos instrumentos financieros, a través de la intermediación entre ahorristas e inversionistas, el negocio bancario no es único, cada vez se acentúa más el proceso de cambio, avanza el modelo de la banca universal, las adquisiciones y fusiones bancarias reducen el número de actores a escala mundial y regional, no solo los bancos y entidades de ahorro y préstamo se dedican al negocio de la intermediación financiera.

La globalización, la desintermediación, la desregulación, las innovaciones financieras y los cambios tecnológicos van a cambiar radicalmente la forma de hacer banca, hoy los almacenes comerciales y empresas de consumo masivo ofrecen crédito para el consumo, y el microcrédito, oportunidades que la Banca no ha explotado aún.

Si bien, las oportunidades de crecimiento son alentadoras en un ambiente globalizado, habría que analizar la mejor manera de expandirse hacia otros mercados, para lo cual, los administradores deben tomar decisiones que se constituyen en retos de adaptación a los cambios, con la adecuada planificación, la creación de políticas alineadas a su estrategia, el control y evaluaciones constantes de los cumplimientos eficientes a los objetivos planteados.

Partiendo de estos antecedentes, se podría asegurar que un modelo de evaluación y control de la gestión del negocio ayudaría a identificar procesos que dupliquen esfuerzos y aquellos que no aporten valor agregado, para alinearlos al objetivo estratégico global del negocio. De ahí que se podrían definir una estructura organizacional con sus políticas interrelacionadas, y la asignación adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y de logística en general, dentro de un marco general orientado a mitigar el riesgo operativo.

El Control de Gestión operativo es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.¹.

B. DESCRIPCION Y EXPLICACION DEL PROBLEMA

Las instituciones bancarias que forman parte del sistema financiero deben dar importancia a un adecuado control de la gestión de su negocio y sus componentes, para asegurar su continuidad en el tiempo, en un proceso de control con retroalimentación permanente a través de la evaluación de sus resultados.

¹ 1. AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat.

Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

El control preventivo sobre los acontecimientos o contingencias futuras y un control de gestión efectivo, garantiza el cumplimiento del objetivo estratégico global, por ende el posicionamiento esperado en el mercado. Dentro de un negocio juega un papel de suma importancia en el desarrollo económico y en la formalidad de los procesos y procedimientos implementados, al constituirse en un proceso de aprovechamiento eficaz y continuo de los recursos, para asegurarnos la consecución de los objetivos del negocio, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Partiendo de la premisa de que debe existir un objetivo claro del negocio, es decir la estrategia a largo plazo, o su visión, lo que se pretende es asegurar su cumplimiento, para lo cual se requiere analizar:

1. La estrategia del negocio,
2. La realidad de las proyecciones económicas y financieras conforme al objetivo definido a largo plazo, basado en el comportamiento histórico.
3. Los planes de acción que se llevarán a cabo para cumplirlo
4. Los planes de contingencia concretos y palpables
5. Las políticas y procesos definiendo responsabilidades
6. Los sistemas de información internos y externos
7. Los sistemas de evaluación y control de la gestión operacional

Todo ello, dentro de un análisis objetivo, de la realidad de cada uno de los segmentos a los que atiende el negocio, y con la finalidad de identificar cualquier desviación dentro de los procesos de gestión del negocio, lo que permitirá implementar los controles adicionales que se requieran, para de forma preventiva, advertir eventos de riesgo operativo y asegurar la eficacia de la gestión.

Para monitorear el cumplimiento de los objetivos es necesaria la evaluación periódica de los flujos que componen el proceso, cuál es su estructura, cómo relacionamos las diferentes áreas del negocio y cuál es la relación con los objetivos ya establecidos en el negocio.

Lo que pretende esta investigación es identificar un proceso de control de la gestión del negocio bancario, para de manera preventiva disminuir el riesgo operativo, identificando las deficiencias en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Para el efecto puede utilizarse un mix de metodologías o aquella que más se ajuste al objetivo estratégico que se desea conseguir. Como resultado del análisis, la metodología debe permitir el uso de herramientas tales como índices, indicadores de desempeño, y una retroalimentación permanente en el proceso.

C) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1. Dotar a las instituciones financieras de un proceso analítico para el control de gestión operativa de su negocio.
2. Establecer procedimientos para una apropiada administración del control de gestión operativo.
3. Determinar en forma preventiva los principales riesgos operativos, lo cual requiere la definición de los principales indicadores de control de gestión operacional.
4. Optimizar la rentabilidad del negocio mediante la evaluación periódica del control de gestión operacional.

D) EL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Joan M. Amat define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Dentro del marco de investigación se considerarán varios temas que en conjunto se abordarán para identificar un adecuado control de gestión bancario.²

1. REVISAR Y/O REDEFINIR LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL NEGOCIO

La Entidad debe identificar su mercado objetivo, definir objetivos y estrategias específicas, proyecciones y comportamiento del mercado objetivo.

Ahora que las empresas se están "abriendo hacia fuera" y están derribando barreras funcionales, les piden a las personas que trabajen en equipo, fuera de sus especialidades y pongan sus capacidades en el "marco del negocio", como referente común. Pero, ¿cuál es el "negocio" de la empresa? Lo que necesitamos es un "mapa" o modelos que involucren a todos en un negocio, para pensar sobre el mismo como un "todo". Un modelo de la visión global les permitirá que vean su propio trabajo en contexto, entender el trabajo de otras personas, y actuar para hacer crecer sus organizaciones coordinadamente.³

2. REALIZAR LAS PROYECCIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CONFORME AL OBJETIVO DEFINIDO A LARGO PLAZO, BASADO EN EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.

Basado en el análisis del comportamiento histórico del negocio, la contemplación de los agregados macroeconómicos como PIB, e inflación y la consistencia con el sector al que se atiende o pretende atender, para lo cual se

² AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

³ "Estrategia competitiva" por Michael E. Porter, 1984, Prensa Libre,

evalúan: precios, producto, plaza, competencia, se formulan los flujos de caja proyectados que permiten evaluar la capacidad de pago futura de la entidad, y conocer si se generará el efectivo necesario para atender las obligaciones de capital e intereses.

El comportamiento de los clientes es uno de los principales análisis a realizar, en tanto más datos históricos, mayor confiabilidad en las proyecciones, ya que señalan el comportamiento futuro de la cartera de crédito y del portafolio de las inversiones, lo que permitirá mantener niveles adecuados de patrimonio técnico, liquidez y un calce de plazos adecuado entre activos y pasivos.

3. DEFINIR LOS PLANES DE ACCIÓN QUE SE LLEVARÁN A CABO PARA CUMPLIR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL.

Dentro de cualquier negocio deben tomarse en cuenta áreas estratégicas de evaluación para un manejo financiero eficiente:

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

que comprende la gestión de los recursos humanos desde la óptica de la planificación, evaluación y desarrollo de las personas, como elementos clave en el aumento de la calidad y productividad empresarial. La proyección de necesidades de personal, la planificación y desarrollo de carrera, el entrenamiento focalizado, los mecanismos de reconocimiento y recompensa y la evaluación global de desempeño del recurso humano.

LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

La organización desde un enfoque de planificación, innovación y control del desempeño de los procesos basados en el modelo de la cadena de valor. Las técnicas de modelamiento de procesos (IDEFO), el manejo de indicadores de desempeño, las relaciones entre mapas de procesos y estructuras funcionales,

las técnicas y metodologías para la gestión de procesos, y el rol de la tecnología en la innovación de procesos.⁴

4. PUNTUALIZAR PLANES DE CONTINGENCIA CONCRETOS Y PALPABLES

PLANIFICAR

Implica necesariamente dar forma orgánica a un conjunto de decisiones tendientes a reducir con raciocinio e inteligencia aquellas alternativas que finalmente resolverán de mejor forma los objetivos trazados, es decir, planificar el desarrollo significa determinar los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico o de una organización.⁵

CONTINGENCIA

Contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no suceda.⁶

Los planes de contingencia deben ser viables en el corto plazo, por lo que deben estar permanentemente actualizados y las acciones que involucren operaciones financieras deben estar listas para instrumentarlas legalmente. Para lo cual se han de definir acciones formales, funcionarios responsables de la ejecución dentro de la organización, y deben estar ligados a la estrategia de la institución.

5. ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCESOS DEFINIENDO RESPONSABILIDADES

Los resultados deseados se alcanzan cuando actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, los elementos de entrada para un proceso son el resultado de otros procesos, de ahí la importancia de revisar cada proceso para realizar los cambios necesarios. Los procesos deben ser

⁴ www.uasb.edu.ec/progacad/especializacion/gestionproductividad.html

⁵ Diccionario bilingüe de términos financieros, Carmenza Avellaneda, 1996, Santa Fe de Bogotá D.C, Colombia.

⁶ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004

planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor⁷.

6. ESPECIFICAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

Los sistemas y tecnologías de información se han convertido en un componente fundamental de las empresas y organizaciones exitosas, de esta forma constituyen un campo esencial de estudio en administración y gerencia de empresas, pueden ayudar a todos los tipos de empresas a mejorar la eficiencia y la efectividad de sus procesos empresariales, de la toma de decisiones gerenciales y de la colaboración en grupos de trabajo y fortalecer así sus posiciones competitivas en un mercado que cambia con rapidez.

Un sistema de información es una combinación de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización.⁸

Los sistemas de información tanto internos como externos deben describirse y evaluarse conforme a las necesidades actuales y futuras de la organización, tomando en cuenta restricciones operativas, financieras y técnicas.

La Tecnología de Información (TI) es el elemento habilitante para generar ventajas competitivas, innovar procesos productivos y aumentar la productividad empresarial. El manejo de la información como un recurso clave, las aplicaciones y usos de las TI, las estrategias de *outsourcing* tecnológico.⁹

7. DEFINIR Y DETALLAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN OPERACIONAL

Debemos partir de los conceptos básicos de riesgo para entender el control de la gestión operativa:

⁷ Traducción consensuada por el ISO/TC/ 176 STTG 3, ISO 2001

⁸ Sistemas de información Gerencial, McGrawHill, James A. OBrien, cuarta edición, 2001

⁹ www.uasb.edu.ec/progacad/especializacion/gestionproductividad.html

RIESGO

Contingencia o proximidad de un daño. Estar expuesto a perderse o a no verificarse.¹⁰

Es la estimación de las pérdidas potenciales que enfrentaría una institución bancaria ante problemas de selección adversa, riesgo moral, volatilidad del mercado de dinero, volatilidad de la tasa de interés y la situación de la economía nacional.

GESTIÓN

Acción y efecto de administrar¹⁰

Actividad consistente en administrar un negocio o una parte de éste. Método seguido para la ejecución de una actividad.¹¹

La Gestión financiera es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de recursos financieros.¹⁰

SISTEMA

Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que se definen por oposición.¹²

RIESGO OPERATIVO

El riesgo operativo es la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos, se incluye el riesgo legal.

La administración del riesgo operativo es el proceso mediante el cual las instituciones identifican, miden, controlan y monitorean sus exposiciones a riesgos operativos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus actividades.

¹⁰ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004

¹¹ Diccionario de contabilidad y finanzas, Cultural S.A, Madrid-España, 2002

¹² Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004

Bajo estos conceptos básicos se hace necesaria la evaluación de los controles de gestión existentes en el mercado en la actualidad, pudiendo identificar el que se ajuste de manera óptima a la realidad del negocio en su aplicación:

ENFOQUE Y PROCESO DEL BENCHMARKING

En 1982, se realizó una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox donde se utilizó la expresión benchmarking competitivo en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. Se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por menor y características de los productos, y el rendimiento de los productos, Xerox se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado, según dichos parámetros.¹³

Benchmarking es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra el mejor en su clase.

Se debe diferenciar entre benchmarking y análisis competitivo, éste último incluye comparar un producto del competidor contra el tuyo. Compara las características y el precio del producto. El benchmarking va más allá, comparando como se diseña, manufactura, distribuye y apoya un producto. Benchmarking no enfatiza en lo que es el producto y lo que cuesta, pero sí en los procesos fundamentales usados para producirlo, distribuirlo y apoyarlo.

SCORE CARD

En 1992, un artículo de **Roberto Kaplan y David Norton** “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance titulado” en Harvard Business Review causaron muchos de atención para su método, y condujeron a su bestseller

¹³ html.rincondelvago.com/benchmarking.html

del negocio, “el Balanced Scorecard: Traduciendo estrategia a la acción”, publicada en 1996.

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

El método del Balanced Scorecard de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de la gestión del performance, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas:

1. Perspectiva financiera,
2. Perspectiva del cliente,
3. Buisness process perspective,
4. Perspectiva el aprender y del crecimiento.

Esto permite la supervisión del actual performance, pero el método también intenta capturar la información sobre como de bien la organización se coloca para realizarse bien en el futuro.

La integración de estas cuatro perspectivas en un cuadro atractivo un gráfico, ha hecho el método del Balanced Scorecard muy acertado como metodología de la gestión.

La planificación estratégica y la gestión operacional de las organizaciones y el uso de indicadores clave para medir y evaluar el desempeño de la empresa, permite manejar eficientemente el uso de sus recursos frente a los objetivos y metas planteadas. Para un adecuado control de gestión, se deben definir indicadores y metas de desempeño, desdoblar los indicadores, lo que hace el modelo “balanced scorecard” , controla la gestión, mediante herramientas de *software* que soportan la gestión del desempeño.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad tuvieron su origen en el Japón en 1962, con el nombre de círculos de control de calidad, y fueron extendiéndose hasta constituir un sistema altamente desarrollado por las compañías japonesas.

En julio de 1985, con el ánimo de establecer un sistema participativo que contribuyera más efectivamente al desarrollo del personal y de la Empresa, se decidió iniciar un programa piloto de grupos de trabajo a lo que denominamos "CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN" con la asesoría de Carvajal S.A.. Estos Círculos de Participación estaban integrados por personas que desarrollaban trabajos similares o relacionados, y que voluntariamente querían participar en forma regular en la identificación de problemas de su área de trabajo, analizarlos y recomendar soluciones a la alta dirección. La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos. En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.¹⁴

¹⁴

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%207/C%C3%ADrculos%20de%20calidad.htm

Los Círculos de Calidad tienen su organización interna que les permite desarrollar sus actividades con disciplina y eficiencia. Pueden pertenecer todos los trabajadores de la empresa y se rigen con las siguientes reglas generales:

- Reuniones cada ocho días o al menos cada quince días dentro de su horario de trabajo.
- Duración de las reuniones: Máximo una hora, o dos horas para las quincenales.
- Sitio de reunión cómodo y con los recursos necesarios para hacer las reuniones.
- Preparación previa del orden del día.

F) METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se realizará sobre la base del análisis de los procesos actuales y las investigaciones sobre los controles de gestión, buscando el conocimiento directo de los administradores de negocios, mediante entrevistas directas a Gerentes de 4 Entidades Financieras: un Banco, una Sociedad Financiera, una Mutualista, y una Cooperativa de ahorro y crédito, y esquematizando el proceso mediante flujos de información que generan las empresas para la toma de decisiones, con el apoyo y revisión de libros, documentos, folletería, consultas vía Internet, y demás información disponible.

G) ESQUEMA ANALITICO

Para establecer un proceso de control de gestión se requiere:

1. Revisión y/o redefinir la estrategia global del negocio,
2. Realización de las proyecciones económicas y financieras conforme al objetivo definido a largo plazo, basado en el comportamiento histórico.
3. Definición de los planes de acción que se llevarán acabo para cumplir el objetivo estratégico general.
4. Puntualización de los planes de contingencia concretos y palpables
5. Establecimiento de las políticas y procesos definiendo responsabilidades
6. Especificación de los sistemas de información internos y externos
7. Definición y detalle de los sistemas de evaluación y control de la gestión
8. Fijación de los niveles de control de gestión

9. Evaluación de las metodologías de control de gestión aplicadas.
10. Definición de los perfiles de responsabilidad para los análisis de los controles operativos.
11. Estandarización la administración de los controles de los procesos operativos por áreas.
12. Establecimiento un proceso adecuado para el control de la gestión y su retroalimentación.

H) CRONOGRAMA

El trabajo de investigación se efectuará en cuatro meses, de acuerdo a la siguiente matriz de programación:

TIEMPO EN SEMANAS

TAREAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OBJETIVO I	X	X	X	X	X											
OBJETIVO II						X	X	X	X	X						
OBJETIVO III											X	X	X			
OBJETIVO IV														X	X	X

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Banco Central del Ecuador, Boletín estadístico, año 1995.
- Orientación acerca de los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2000, documento: ISO/TC 176/SC 2/N 525R, marzo 2001
- AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- ASHBY, W. RICHARD. Proyecto para un cerebro. / Richard Ashby. Madrid: Ed.Tecnos, 1965.-264p.
- BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD,1997.-196p.
- Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- "Estrategia competitiva" por Michael E. Porter, 1984, Prensa Libre,
- www.uasb.edu.ec/progacad/especializacion/gestionproductividad.html

- Diccionario bilingüe de términos financieros, Carmenza Avellaneda, Santa Fe de Bogotá D.C, Colombia,1996.
- Traducción consensuada por el ISO/TC/ 176 STTG 3, ISO 2001
- Sistemas de información Gerencial, McGrawHill, James A. OBrien, cuarta edición,2001
- www.uasb.edu.ec/progacad/especializacion/gestionproductividad.html,2005
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004
- Diccionario de contabilidad y finanzas, Cultural S.A, Madrid-España, 2002
- html.rincondelvago.com/benchmarking.html,2005
- www.gestiopolis.com,2005

INDICE

CAPITULO I.....	6
1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS	6
¿QUÉ ES EL CONTROL?.....	6
¿Porqué y para qué se controla?.....	6
2. METODOLOGIAS DE CONTROL DE GESTION	9
EI METODO COSO.....	9
¿Que es gestión de riesgo?.....	11
La falta de gestión de riesgos:.....	12
¿Que es el control de gestión?	13
3. EVALUACION A LAS METODOLOGÍAS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADAS.....	15
Qué no es el Benchmarking:	16
Aplicaciones	17
Importancia del benchmark	17
Ventajas.....	18
Desventajas del Benchmarking.....	18
EL BALANCED SCORE CARD	19
Aplicaciones	19
El tablero de comando utiliza las siguientes herramientas:	20
Ventajas del uso del balaced scorecard.....	22
La perspectiva financiera	22
La perspectiva del cliente	22
Business process: perspectiva.....	22
Perspectiva el aprender y del crecimiento	23
Métrica del resultado	24
CÍRCULOS DE CALIDAD.....	25
Aplicaciones	26
Primera Etapa	27
Segunda Etapa	27
Ventajas de los círculos de calidad.....	27
Desventajas.....	29
CAPITULO II.....	30
METODOLOGÍA, REVISIÓN	30
1. REVISAR Y/O REDEFINIR LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL NEGOCIO.....	30
2. REALIZAR LAS PROYECCIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CONFORME AL OBJETIVO DEFINIDO A LARGO PLAZO, BASADO EN EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO	34
3. DEFINIR LOS PLANES DE ACCIÓN QUE SE LLEVARÁN ACABO PARA CUMPLIR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL.	35
Planificación	37
El rol del personal en la estrategia.....	38
La Ética.....	39
Ventaja competitiva	40

Componentes de la Gestión de riesgos:	42
Los límites a establecerse son:	50
Planes de contingencia:	51
Riesgo de mercado.....	51
Los límites de riesgo de mercado a establecerse son:.....	52
Planes de contingencia:	54
Riesgo tecnológico	54
Riesgo operativo	55
Sistemas de información a utilizar	55
4. ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCESOS DEFINIENDO RESPONSABILIDADES	56
5. ESPECIFICAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS	59
Integridad.....	60
Confidencialidad	60
Disponibilidad	60
Efectividad	60
Eficiencia	60
Confiabilidad.....	60
Cumplimiento	60
Fijar los Niveles de Control de Gestión	62
Principales Áreas del Negocio Bancario	62
6. PUNTUALIZAR PLANES DE CONTINGENCIA CONCRETOS Y PALPABLES.....	63
7. DEFINIR PERFILES DE RESPONSABILIDAD PARA LOS ANÁLISIS DE LOS CONTROLES OPERATIVOS.	65
Definición clara de políticas internas	65
Recursos.....	66
Organización	67
Departamento de administración de personal	67
Gerente de línea	69
Gerente de personal.....	70
Departamento de marketing o promoción	70
Administración de contabilidad y finanzas	71
Manejo de la tecnología	72
Auditoria interna.....	73
CAPITULO III.....	76
PROCESO DE CONTROL	76
1. DEFINIR Y DETALLAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN	76
Sistema	76
Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.....	76
Control	78
Cómo hacer productivos los sistemas de control?	79
Tipos de Control.....	79
Gestión.....	80
Control de Gestión:.....	81
Los condicionantes del control de gestión:.....	82
Los fines del control de gestión.....	82
Los instrumentos del control de gestión	83

Sistema de Control de Gestión:.....	85
Indicadores de control de gestión.....	87
2. ESTANDARIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS POR ÁREAS.....	89
Responsabilidad de la dirección.....	90
3. ESTABLECER UN PROCESO ADECUADO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN Y SU RETROALIMENTACIÓN ..	91
¿Cómo evaluar la gestión del riesgo?	91
Indicadores de gestión	94
Valor Actual Neto (VAN)	94
Valor Económico Agregado (EVA).....	95
Rentabilidad Financiera (ROE)	100
Retorno de la Inversión (ROI)	101
Otros indicadores.....	104
Indicadores de Productividad	105
CAPITULO IV	108
APLICACIÓN DEL PROCESO	108
1. MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS	108
Estructura Organizacional.....	108
Objetivos.....	108
Establecer las áreas claves del negocio	109
Estrategias.....	109
Políticas	109
Implementación.....	109
Política	109
Programas	109
Presupuestos	109
Destrezas.....	110
Identificación de los Factores claves de éxito.....	110
Diagnóstico inicial de los procesos internos (Identificación) ...	110
Análisis de los procesos.....	110
Medición y estadísticas de progresos, correcciones, portafolio.....	110
Monitoreo.....	111
Control	111
Establecer soluciones para disminuir perdidas	112
Control interno	112
Análisis de los principales indicadores financieros.....	112
Puesta en marcha del plan de acción correctivo.....	112
Capacitación interna de aspectos identificados, interacción con los sistemas y grupos de trabajo	113
Programa de control interno para mantenimiento del proceso	113
Etapas de implementación a todos los niveles.	113
Etapas para la elaboración de la matriz de riesgos.....	118
Conclusiones:	119
CONCLUSIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:.....	125

INTRODUCCION

Con la globalización de los mercados, durante los últimos años las entidades bancarias y empresariales se han venido preocupando por lograr la eficiencia en todas sus áreas, buscando altas rentabilidades mediante una ventaja competitiva en costes, forma en la que compiten en los mercados locales.

En la actualidad las necesidades de los clientes deben ser las que controlen la variedad de alternativas por la demanda de productos y servicios de mayor calidad.

La evolución financiera utiliza herramientas tradicionales para competir, como análisis de costes, estructuras por áreas y trabajos de presupuestos establecidos, proyecciones económicas, controles posteriores, etc. Por sí mismas el uso de estas herramientas no se constituyen en condiciones suficientes, siendo indispensable desarrollar e implementar nuevos enfoques en los que se integre la visión estratégica de negocios con los nuevos sistemas de gestión.

Conforme lo señalado, los negocios bancarios deben alcanzar la eficiencia global, para lo cual requieren:

- Identificar la visión del negocio bajo el nuevo contexto, definiendo objetivos alcanzables a largo plazo, dentro del marco estratégico.
- Establecer un proceso de mejora continua que le permita un crecimiento económico sostenido en el tiempo, mediante el cumplimiento de los planes operativos anuales y de corto plazo, como parte de todo un proceso estratégico.
- La estructura organizacional debe permitir funcionalidad y flexibilidad de los procesos que se utilizan para desarrollar las actividades del negocio.
- Incorporar de forma inmediata la tecnología más acorde al negocio, con la que se pueda responder al mercado.

- Implantar sistemas de decisión basados en medidas operativas que se relacionen con los indicadores financieros clave.
- Enfocar adecuadamente los esfuerzos para alcanzar la Calidad Total.

Para ello el propósito y responsabilidad de las entidades se debe considerar desde los siguientes puntos de vista:

Sociabilidad: responsabilidad de cumplir la función para proveer productos, servicios y garantizar la vida de sus empleados.

Rentabilidad: cumplir con el pago a los accionistas, empleados, consumidores, clientes, prestamistas, etc. En especial en la existencia del negocio.

Publicidad: cumplir con las normas y leyes, preservar el ambiente luchar en contra de la contaminación ambiental, etc.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS

¿QUÉ ES EL CONTROL?

La necesidad del control de gestión surge de la diferencia entre los objetivos de las personas y los de la dirección, por lo que se requiere la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos que persigue la dirección y que la dirección pueda disponer de aquella información que permita la realización del control.

El control de gestión permite evaluar los rendimientos por producto, la eficiencia en el manejo de los recursos humanos y financieros, facilitando el proceso de decisión en un ambiente de competencia intensa en el mercado.

En la medida en que crece la organización se descentralizan las decisiones para permitir que las tareas operativas sean ejecutadas por quienes están en mayor contacto con las operaciones.

¿Porqué y para qué se controla?

Para que haya control no sólo es importante comprender la necesidad real de su existencia, si no que se entienda la convicción de que sólo con el sometimiento a los principios básicos de administración se pueden desenvolver y desarrollar las estrategias de una entidad bancaria y por ende obtener el mayor rendimiento posible.

El control compromete cada una de las instancias orgánicas del negocio bancario, con sus intereses y lo que les pertenece a los accionistas, al salvaguardar su patrimonio. En nuestro medio es común que no exista una cultura de control global, los controles se establecen en áreas como control de gastos, suministros y no como una medida de eficacia y eficiencia en sí del negocio. El control no puede asegurar una absoluta e infalible protección, por lo tanto no debe haber la certeza absoluta de la infalibilidad, ya que depende de la confiabilidad de la información financiera, la seguridad del cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.

El control debe existir para asegurar el cumplimiento de las políticas internas, de los procedimientos; es una inversión no sólo económica si no operativa y en

cada uno de los procesos por producto que se oferta a los clientes, satisfaciendo así sus necesidades y las de los accionistas en la rentabilidad por acción.

El control pertenece a toda la organización y debe merecer el compromiso, confianza y sentido de pertenencia de todos y cada uno de los integrantes de la Entidad. Un control tardío, posterior o paralizante puede ser fuente de más perjuicios que un acto ilegítimo.

Debe existir un control formalizado, que se evidencie en cada uno de los procesos y en los flujogramas de los productos que maneja el negocio, vinculado con las áreas de apoyo y con una clara identificación de las responsabilidades en cada instancia.

El control lo realizan las personas mediante procesos y es responsable toda la administración. Se debe promover la auto evaluación de los controles de los procesos, por los funcionarios y empleados responsables, a fin de considerar la forma en que el control se está llevando a cabo. La medición de los controles puede realizarse a través del cumplimiento de metas u objetivos.

El control de gestión permite a la dirección incentivar a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, considerando la influencia e interrelación con el personal que conforma la empresa y con la cultura organizacional.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos están alineados con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia, a continuaciones se citan algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”.¹⁵

“El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.¹⁶

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente”.¹⁷

“Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” (Harold Koontz y Cyril O’Donell).¹⁸

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Como los medios de regulación utilizados por la empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica para acompañar, avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de empresas de producción con procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal.

¹⁵ Henry Farol

¹⁶ Robert B. Buchele

¹⁷ Robert C. Appleby

¹⁸ Harold Koontz y Cyril O’Donell

Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control: Comprobar o verificar; Regular; Comparar con un patrón; Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar); Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administradora, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando los resultados que se esperan.

2. METODOLOGIAS DE CONTROL DE GESTION

EI METODO COSO

El COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) control interno, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a los procesos de control; plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creado en Estados Unidos en el año 1985.

El método COSO es el resultado de la integración de metodologías y conceptos de todos los niveles de las áreas administrativas y operativas, para conseguir la competitividad y una respuesta a los cambios permanentes, con lo que surge un nuevo concepto de control interno, esta estructura se documentó en el informe COSO.

El control interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad

El Modelo de Control Interno, de acuerdo al método COSO el sistema de control interno tiene 5 componentes:

1. Entorno de control

El ambiente en el que se desenvuelve la entidad, los atributos del personal en especial la integridad, valores y profesionalismo con el que desempeña su trabajo.

2. Evaluación de riesgos

Conocimiento de los riesgos que afectan al negocio, mecanismos para afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.

3. Actividades de control

Son políticas y procedimientos que conducen a que la organización establezca y aplique acciones, a fin de enfrentar los riesgos y alcanzar los objetivos. Las actividades de control son transversales a la organización, es decir ocurren en todos los niveles y en todas las funciones. Están conformadas por actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de comportamiento operacional, seguridad de activos y segregación de tareas, entre otras.

Las actividades de control se pueden dividir en cuatro categorías: operación, información financiera, cumplimiento y salvaguarda de activos. Los controles de operación propenden a la generación de información financiera confiable.

4. Información y comunicación

Las entidades requieren sistemas de información gerencial para la toma de decisiones, así como una fluida comunicación entre los departamentos y el personal, la metodología COSO da importancia esencial a este subsistema.

5. Supervisión

Todo el proceso de control interno debe ser permanentemente supervisado con el objeto de evidenciar desviaciones y tomar medidas correctivas de manera

oportuna, lo que permite reaccionar de inmediato e implantar cambio a fin de adaptarse a nuevas circunstancias.

¿Que es gestión de riesgo?

La gestión o administración de riesgos consiste en identificar cada uno de los riesgos del negocio y en la ejecución de los procesos que aseguren el cumplimiento del plan estratégico, lo que se consigue mediante el reconocimiento y entendimiento de los riesgos de cada operación así como de las iniciativas de negocios del medio.

Una vez identificados los riesgos es necesario cuantificarlos y medirlos con herramientas que se adecuen a la complejidad de las operaciones de la organización y al riesgo asumido.

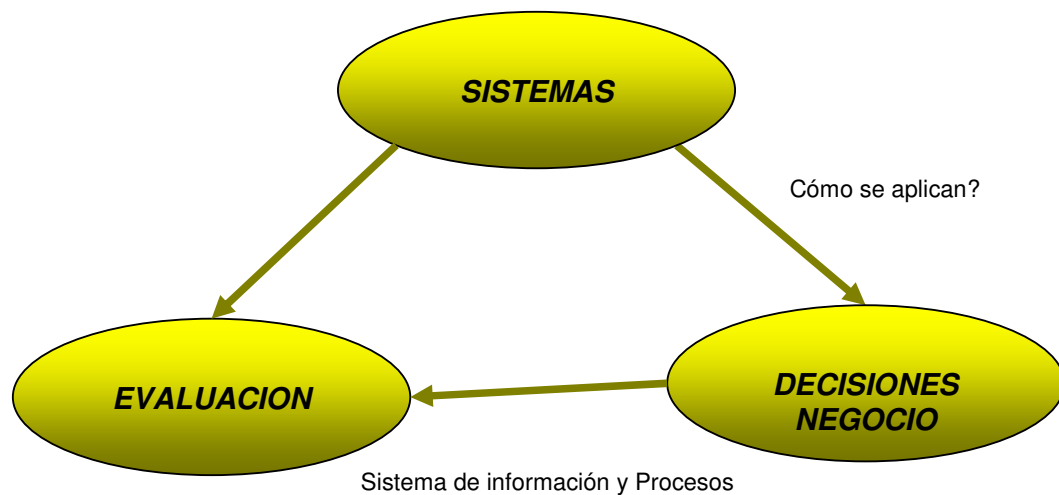
Cada una de las organizaciones debe realizar un seguimiento sistemático de cada exposición de riesgo y de las acciones adoptadas, a través de un monitoreo permanente del sistema de información por tipo de riesgo.

La actividad de intermediación financiera utiliza recursos de terceros y asume un conjunto de riesgos, cada entidad es una transformadora de montos y plazos y del manejo de la interrelación de estos componentes, convertidos en factores de riesgo en función del medio y mercado en el que desarrolla sus actividades.

Es necesario gestionar eficazmente los riesgos para así obtener un beneficio y añadir valor, así la gestión de riesgos es una estrategia de decisión.

La Gestión de riesgos debe ser un proceso sistemático, es decir un proceso continuo; homogéneo, de aplicación en todas las áreas objetivo.

Cada Entidad tiene su propio perfil de riesgo, de acuerdo a sus actividades y circunstancias específicas, por lo que debe desarrollar e implementar un sistema único de administración de riesgos aplicable a toda la organización.



La falta de gestión de riesgos:

Si los riesgos no son administrados adecuadamente pueden ocasionar pérdidas importantes debido a la falta de una definición clara de funciones, procesos no definidos, concentración de funciones, niveles de autorización no controlados, exceso de confianza, falta de análisis de los riesgos a asumir, falta de fijación de límites de riesgo, entre otros, pueden inclusive ocasionar la desaparición del negocio.

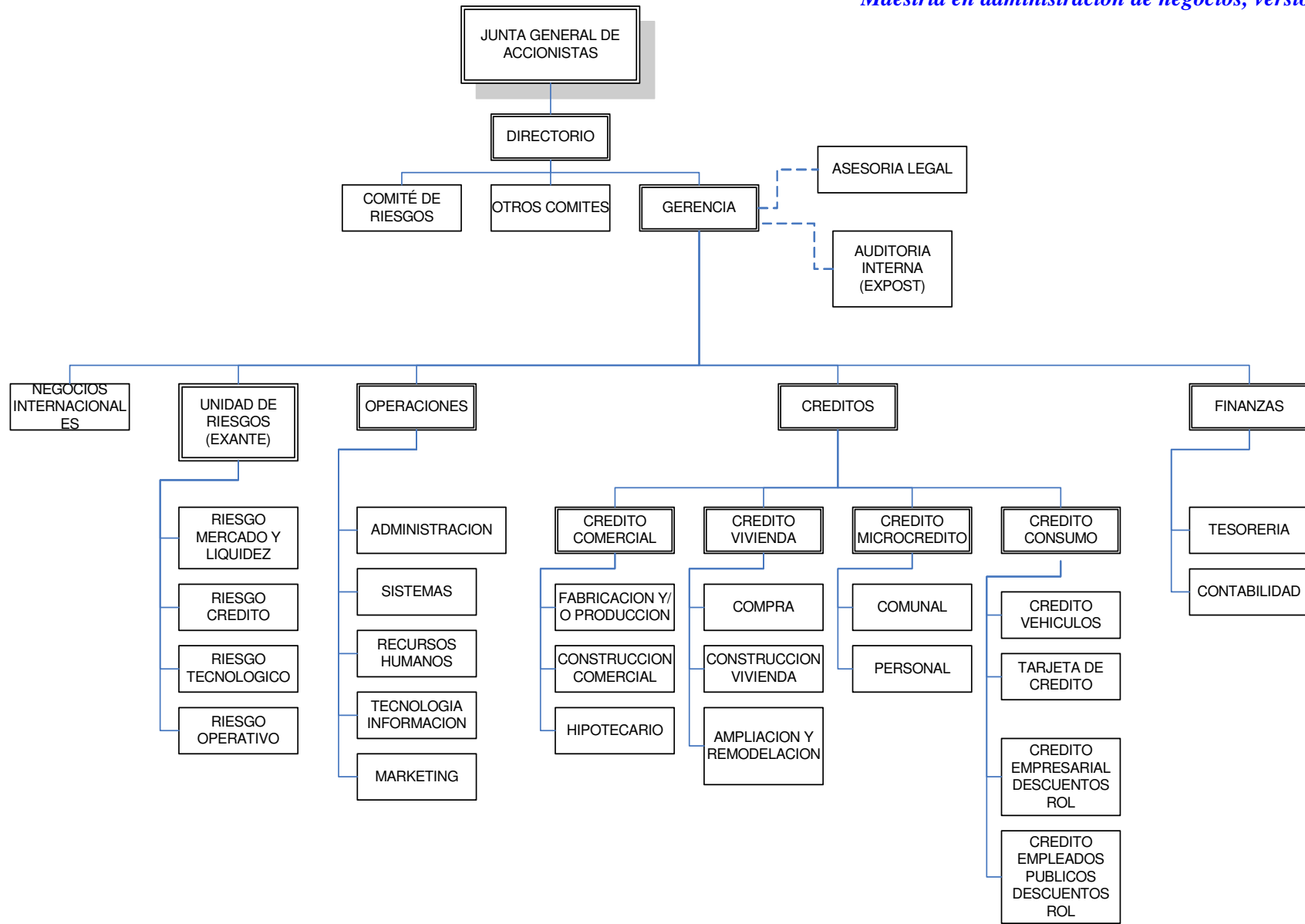
El control de gestión no es similar a la auditoría de gestión o a la auditoría financiera, las que se encargan de estudiar y evaluar el sistema de control interno para ayudar a la administración a incrementar su eficiencia, mediante la presentación de recomendaciones y opiniones de dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Así mismo no debemos confundir con el control de gestión con la auditoría operativa o con la auditoría administrativa, ya que la primera es un examen objetivo y sistemático de evidencias, con el objetivo de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental cuyo objetivo sea ser más eficiente, eficaz ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o implementar acciones correctivas; y la segunda es el examen y evaluación realizados para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas

administrativos de apoyo, así como la planificación y control administrativo interno.

¿Que es el control de gestión?

El control de gestión es identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos existentes en la organización, utilizando herramientas como la planificación estratégica, flujogramas de procesos, medición de resultados y el análisis de variables e indicadores financieros y no financieros, enmarcados en la misión y visión del negocio.



3. EVALUACION A LAS METODOLOGÍAS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADAS.

La empresa moderna enfrenta un entorno crecientemente, competitivo y cambiante y para obtener buenos resultados, requiere de la aplicación de metodologías de control de gestión, de estrategias coherentes, efectivas y de la capacidad para implementarlas adecuadamente, siempre orientadas a proporcionar los conocimientos técnicos, las habilidades y las herramientas que un ejecutivo requiere para asumir un rol clave en la construcción del futuro de su organización.

El objetivo de la aplicación de las metodologías de control de gestión es potenciar la capacidad de utilizar la información que habitualmente está disponible a nivel organizacional con fines de gestión y adopción de decisiones.

Al analizar sistemas convencionales de control, basados principalmente en información y métricas obtenemos los siguientes resultados estratégicos:

- Desarrollar la capacidad para efectuar análisis estratégicos del entorno y diagnósticos internos de la organización y sus negocios.
- Entregar formación para el diseño de estrategias y su adecuación a los cambios en el entorno.
- Proporcionar las competencias necesarias para traducir las estrategias en metas claves y variables, susceptibles de control.
- Aprender a evaluar la gestión y el desempeño del negocio en función de los resultados esperados.
- Desarrollar habilidades para diseño e implementación.

Las herramientas de control de gestión más utilizadas en la actualidad y que han ofrecido grandes resultados son tratadas en detalle a continuación.

ENFOQUE Y PROCESO DEL BENCHMARKING

El benchmark es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, frecuentemente en comparación con algún parámetro de referencia. La palabra benchmark es un anglicismo traducible al castellano como comparativa.

El benchmark es un proceso metodológico de evaluación competitiva que facilita a partir de identificación las mejores prácticas en función de la determinación del qué, el cómo y los porqués, se obtienen desempeños superiores. Convirtiéndose de ese modo en una herramienta de aprendizaje y cambio, en aras de la superación a los competidores.

Los aprendizajes que se generan son importantísimos y son de tres vías: primero aprendemos al sacar la foto del cómo lo hacemos, es decir realizamos el diagnóstico; en segundo lugar, tomamos las referencias de las mejores empresas y aprendemos con creatividad y esfuerzo; y, tercero, rediseñamos la estructura en función de nuestros objetivos, estrategias y recursos.

Qué no es el Benchmarking:

No es realizar encuestas; las encuestas se ocupan de los resultados finales y no de los procesos ni de las causas que los originan.

No es análisis competitivo; el análisis competitivo pone el foco en desempeño y no en las cosas que dan origen en ese desempeño. Se ocupa principalmente de aspectos comerciales, se hace de un modo informal y a través de actividades de inteligencia o espionaje comercial, en forma desintegrada.

No es copiar; no es copiar o plagiar lo que está de moda, porque sencillamente no funciona. El benchmarking genera datos, formas y modos de lograr desempeños superiores y para implementarlos en nuestra empresa es necesario rediseñarlos en función de nuestros recursos y de nuestros objetivos y estrategias.

No es hacer turismo u ocupar el tiempo de parte del personal que no tiene trabajo o tarea asignada.

No es buscar la empresa súper brillante en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla nunca en ninguna parte, porque en verdad no existe La mejor en todo.

No es el objetivo de desempeño o estándar del mejor, sino el mejor proceso o estrategia que permita alcanzar lo que satisfaga y reconozcan como ventajoso los clientes.

No es hacer benchmarking de datos desintegrados, superficiales o anecdóticos, sino benchmarking integrado, en forma metodológica y rigurosa.

Aplicaciones

Los benchmark se utilizan comúnmente:

- Comprobar si las especificaciones de los componentes están dentro del margen propio.
- Maximizar el rendimiento con un presupuesto determinado.
- Minimizar costos manteniendo un nivel mínimo de rendimiento.
- Obtener la mejor relación costo/beneficio (con un presupuesto o unas exigencias dadas).

Importancia del benchmark

- Porque a los clientes debemos agregarles valor, satisfacerlos y deleitarlos.
- Porque los clientes hacen Benchmarking con nuestros productos, servicios, estrategias y momentos de verdad.
- Porque se debe ser competitivo globalmente y concretarlo.
- Porque no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e infectivos.
- Porque no se deben ignorar los mejores desempeños de los competidores y, fundamentalmente, de los no competidores.
- Porque es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda efectiva y rápida.
- Porque es necesario mejorar la productividad, la calidad, los tiempos y el know how, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores.
- Porque no sólo debe mejorarse el sector privado sino también el público en las actividades de educación, salud, justicia, seguridad y medio ambiente.
- Porque si no mejora nuestra organización lo hará otra y otros por nosotros, y éstos pueden ser nuestros competidores.
- Porque lo que debe administrarse no son resultados sino la forma en que se alcanzan o no se alcanzan esos resultados.

La respuesta está en los procesos y el benchmarking es un proceso muy efectivo si se lo sabe administrar, la performance mejora tanto como los procesos así lo permitan.

Ventajas

- Es aplicable a cualquier proceso.
- Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo, pues exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas, detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento de los mercados y de los efectos de poner en práctica tal o cual estrategia, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones.
- Es fuente de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas laborales.
- Ayuda a la fijación de objetivos y metas al establecer estándares o modelos con los cuales compararse, da a la organización un norte hacia el cual dirigirse.
- Ayuda a la planificación estratégica de las organizaciones, pues es una herramienta útil para recopilar información sobre el mercado meta, los requerimientos financieros, lo más avanzado en los productos o servicios, etc.
- El benchmarking es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización. Permite invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.

Desventajas del Benchmarking

- Alto costo
- Se requiere recurso humano capacitado
- Proceso largo, continuo, que requiere muchas horas hombre
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital, que impacte significativamente el desempeño final de la organización
- Define de indicadores y metas de desempeño por áreas
- Establece un modelo de control de gestión mediante la diagramación de flujogramas resultado del levantamiento de información para luego identificar áreas de conflicto

EL BALANCED SCORE CARD

Aplicaciones

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llegado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño en el negocio.

El balanced scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El balanced scorecard es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

La metodología del balanced scorecard traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente.

El balanced scorecard parte de la visión y estrategia de la empresa; a partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión.

El performance financiero de una organización es esencial para su éxito, incluso las organizaciones sin fines de lucro deben tratar de una manera sensible los fondos que reciben; sin embargo, un acercamiento financiero puro a estas organizaciones evidencia dos desventajas:

- **Aspecto Histórico:** Mientras la información histórica nos dice qué ha sucedido en la organización, probablemente no muestra lo que está sucediendo actualmente. Este no es un buen indicador del performance futuro.
- **Aspecto de Valoración:** Es común, para el valor actual de una organización exceder el valor comercial de sus activos, este exceso se encuentra en los activos intangibles y constituye un valor que no es medido por la divulgación financiera normal.

El método del Balanced Scorecard es un acercamiento estratégico al sistema de la gestión, que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de cuatro ejes fundamentales:

- Perspectiva financiera,
- Perspectiva del cliente,
- Perspectiva del proceso del negocio
- Perspectiva del aprender y del crecimiento

Esto permite la supervisión del actual performance, sin embargo el método también intenta establecer la información sobre cómo la organización se prepara para enfrentar el futuro.

El Tablero de Comando es un módulo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y objetivos para trasladarlos a la acción.

El modelo permite que la alta dirección se encuentre informada en tiempo real, del avance en el cumplimiento de las metas establecidas.

El tablero de comando utiliza las siguientes herramientas:

- **Mapa Estratégico**
Para definir a través de cuáles objetivos se trasladará el plan estratégico a la acción.
- **Matriz de tablero de comando**
Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros, el alcance de las metas, mediante la aplicación de inductores y planes de acción.

- **Software**

Constituye una herramienta esencial, sirve para tener en tiempo real la información del desarrollo y avance del proceso que permita a los miembros de la alta dirección, la toma oportuna de decisiones.

La implementación de un tablero de control es aplicable tanto para empresas del sector público como privado y su utilización resulta útil para:

- **Lograr un enfoque en el incremento:**

Las organizaciones se enfocan principalmente en la reducción de costos, sin embargo al implementarse un tablero de comando cambian sus prioridades y se centran las acciones en el incremento de la rentabilidad. El beneficio de la aplicación de un tablero de control es que la sinergia es orientada al crecimiento y todos los integrantes de la organización actúan en base a esta motivación.

- **Para alcanzar información relevante:**

El Tablero de Comando permite acceder en tres segundos a la información estratégica de la empresa. La mayoría de los directores y gerentes están inundados de datos aislados y cuando requieren información específica de una acción, esta no está disponible, pese a que se cuenta con las herramientas informáticas necesarias, deben pedir y esperar a que prepare un informe.

El Tablero de Comando es una metodología que permite:

- Implementar el plan estratégico y objetivos de una organización
- Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción
- Posibilita establecer las hipótesis estratégicas a través del diagrama causa efecto, (a través de la secuencia sí/entonces).
- Permite anticipar como se creará valor en la organización para que todos sus miembros se alineen a través del efecto cascada alcanzando el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

Ventajas del uso del balaced scorecard

1. Centrar la organización entera en las pocas cosas dominantes necesarias para crear performance de la brecha.
2. Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería e iniciativas del servicio de cliente.
3. Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, operadores y empleados de la unidad conozcan los requerimientos de su nivel para alcanzar performance total de excelencia.

La perspectiva financiera

Los datos de financiamiento oportuno y exacto serán siempre una prioridad y las gerentes se cerciorarán de proporcionarlos; con la puesta en práctica de una base de datos, se espera que el proceso pueda ser centralizado y automatizado, sin embargo siempre hay necesidad de incluir datos financieros adicionales, tales como gravamen de riesgo y datos de costos y beneficios.

La perspectiva del cliente

La filosofía reciente de gestión, ha demostrado un incremento significativo de la importancia del cliente y de su satisfacción en cualquier compañía.

Estos son los indicadores principales, si los clientes no están satisfechos encontrarán eventualmente a otro proveedor que resuelva sus necesidades. El performance pobre de esta perspectiva es así un indicador principal de la declinación futura, aun cuando el cuadro financiero actual puede parecer bueno.

En la métrica que se convierte por satisfacción, los clientes deben ser analizados en términos de clase de cliente y de procesos para los cuales estamos proporcionando un producto.

Business process: perspectiva

Se refiere a procesos internos del negocio, las medidas basadas en esta perspectiva demostrarán a los gerentes como está funcionando su negocio y si sus productos y servicios satisfacen los requerimientos del cliente. Estas métricas

tienen que ser diseñadas cuidadosamente por especialistas conocedores de estos procesos.

Perspectiva el aprender y del crecimiento

Esta perspectiva constituye el entrenamiento del empleado y su adaptación y aceptación de las políticas organizacionales de la empresa; busca alcanzar el crecimiento y perfectibilidad individual, lo que redundará en la progresión empresarial. En una organización de trabajadores del conocimiento, la gente es el recurso principal.

En el clima actual del cambio tecnológico rápido, es necesario que los trabajadores del conocimiento se involucren en procesos de aprendizaje continuo, considerando que el que aprender es algo más que el entrenamiento; el manejo de la comunicación dentro la organización es imperante ya que permite conseguir ayuda fácilmente cuando es necesario.

La integración de estas cuatro perspectivas, ha hecho del método balanced scorecard una metodología de gestión muy acertada; para cada perspectiva del Balanced Scorecard se supervisan cuatro elementos:

- **Objetivos**

Objetivos establecidos que se alcanzarán con el desarrollo de los procesos y la aplicación de la metodología; por ejemplo, crecimiento provechoso.

- **Medidas**

Los parámetros observables que serán utilizados para medir progreso hacia alcanzar el objetivo. Por ejemplo, el objetivo del crecimiento provechoso se midió en función del crecimiento en el margen neto.

- **Blancos**

Los valores de blanco específicos para las medidas o indicadores de gestión; por ejemplo, declinación anual del 7% en interrupciones del manufacturero.

- **Iniciativas**

Son todos los proyectos o programas que se implementarán, teniendo como finalidad el cumplimiento satisfactorio de los objetivos.

Métrica del resultado

No se puede mejorar lo que no se puede medir; por lo tanto, la métrica se debe desarrollar en función de las prioridades del plan estratégico, que proporciona los factores de causa y los criterios dominantes del negocio; los procesos entonces, se diseñan para obtener la información relevante de estas métricas y para reducirla a forma numérica para el almacenaje, la exhibición, y el análisis. Los responsables examinan los resultados del estudio de varios procesos y estrategias, a fin de establecer medidas correctivas para dirigir a la compañía e implementar procesos de regeneración.

El valor de la métrica está en capacidad de proporcionar una base efectiva para definir los siguientes parámetros:

- Regeneración estratégica para demostrar el estado actual de la organización
- Regeneración de diagnóstico en procesos, orientados a la aplicación de la mejora continua
- Tendencias del performance en un cierto plazo
- Regeneración alrededor de los métodos de la medida ellos mismos. ¿Qué medidas deben ser seguidas?
- Entradas cuantitativas para los métodos pronosticados y para los sistemas de ayuda de decisión.

Área Crítica:	
Objetivo:	
Estrategia:	
Responsable:	
Frecuencia de medición: Quincenal ☐ Mensual ☐	

Resultados Factores	(f) TOTALES**	ESTATUS	UMBRAL	MÍNIMO	ACEPTA	SATISFA.	SOBRES.	MÁXIMO	Valor obtenido	Cumplimiento. nto. *	
EFICACIA											
EFICIENCIA											
EFFECTIVIDAD											
RELEVANCIA / RESULTADOS											
PRODUCTIVIDAD											
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS											

Cuadro de mando Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral)

Las empresas particulares, autónomas, microempresas y pymes utilizan el scoring como una herramienta de medición de la línea del negocio; ya que atienden a un mercado masivo y la información de análisis es homogénea, lo que redundará en la reducción de costos y rapidez en las decisiones.

CÍRCULOS DE CALIDAD

La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos; así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten

el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Hay múltiples definiciones de lo qué son los círculos de calidad, pero todas hablan de los mismos componentes: grupo, voluntario, detectar problemas, buscar y proponer soluciones, participación del trabajador, etc.; sin embargo la definición más adecuada de un círculo de calidad es:

Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

Aplicaciones

Para la introducción de los círculos de calidad en una empresa o institución se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes etapas:

- Convencer y comprometer a la dirección general en el proceso
- Establecer la organización necesaria para la administración de los círculos de calidad a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- Comprometer a los empleados
- Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los círculos de calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa
- Reglamentar la forma de operación de los círculos de calidad.
- Desarrollar los sistemas de apoyo para los círculos de calidad.
- Aplicar programas de capacitación a todo el personal en todos los niveles de la empresa, a fin de alcanzar un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos
- Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los círculos de calidad

Al vender la idea de los círculos de calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo, primero se debe involucrar a la alta dirección, después a los gerentes de nivel medio y finalmente a los empleados.

En la operación de los círculos de calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa

Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa

Se realiza a nivel gerencial; se exponen las propuestas emanadas de los círculos de calidad, se evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, se elabora un plan para ejecutar la propuesta y su puesta en marcha con la mayor brevedad posible.

Ventajas de los círculos de calidad

A continuación se detallan algunas de las ventajas que obtiene la empresa con la aplicación de los círculos de calidad:

- Cambios en:
 - porcentaje de producción
 - porcentaje de defectos
 - porcentaje de productos rechazados, o servicios deficientes
 - porcentaje de fricciones
 - porcentaje de tiempo perdido
 - porcentaje de motivos de queja
- Cambio en el índice de accidentalidad
- Ahorro calculado en costos
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.
- Mejores resultados personales.

Finalmente, los logros de los círculos de calidad deben publicarse en los boletines de la empresa, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección como de sus compañeros de trabajo y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

- Los círculos de calidad son grupos pequeños, en ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros, ocho es el número ideal; se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo, esto le da identidad al círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del círculo, sin embargo, este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros, de ahí que la existencia de los círculos depende de la decisión de cada integrante
- Los círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediatos.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo
- Los miembros del círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.

- La dirección general y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los círculos de calidad.
- Los círculos habrán de recibir el apoyo de un asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los círculos de calidad, así como para la ejecución de sus propuestas.
- Los círculos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Desventajas

- Se dificulta la aplicación en donde grandes grupos de personas deben trabajar en forma interdependiente.
- Ausencia de supervisión en horas de trabajo
- Ausencia de personal en la jornada habitual del trabajo por la asistencia a los grupos de trabajo.
- Inflexibilidad e incapacidad para programar reuniones en horarios convenientes
- Se dificulta la planificación y la ejecución de los programas de trabajo por la falta de tiempo hacia esta actividad.
- El horario de trabajo de los empleados y las reuniones adicionales conllevan a la fatiga.

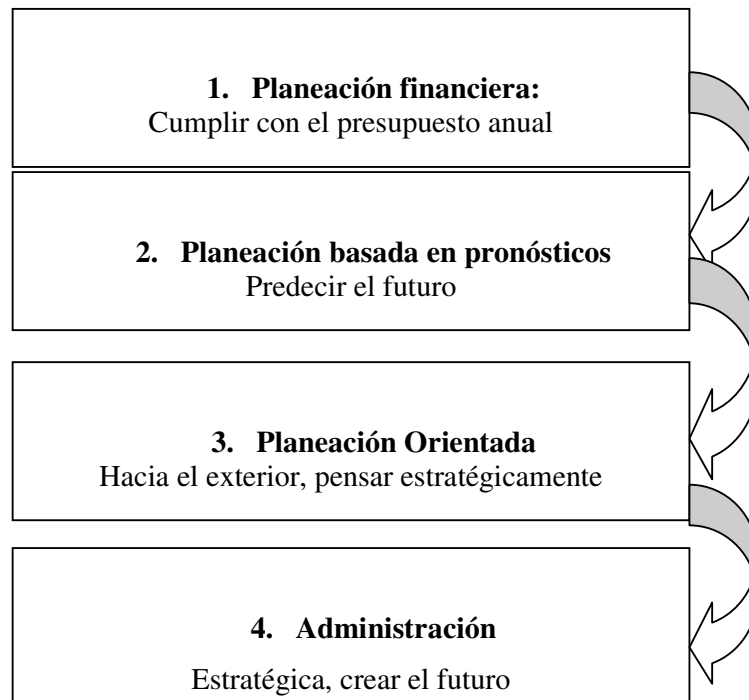
CAPITULO II

METODOLOGÍA, REVISIÓN

1. REVISAR Y/O REDEFINIR LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL NEGOCIO

La historia inicial del pensamiento estratégico estuvo influenciada por conceptos y consideraciones de carácter militar, la sociología parece ser en el campo académico, que con su planteamiento de la competencia distintiva ejerció influencia sobre las primeras elaboraciones del concepto estrategia del negocio; las empresas consultoras diseminaron las revelaciones académicas y desarrollaron varias herramientas para ayudar a los administradores a vigilar las estrategias de las unidades de negocios.¹⁹

Las cuatro fases de la estrategia:



¹⁹ La Estrategia en el panorama del negocio, Pankaj Ghemawat, 2000

La estrategia de una firma puede definirse como la serie de acciones que los administradores deben ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa²⁰; para las entidades bancarias uno de los objetivos principales consiste en ser altamente rentables, en un ambiente competitivo global, se debe poner atención tanto en la reducción de los costos de la creación de valor como en la diferenciación de su producto y servicio para que los clientes estén dispuestos a pagar por éste una cantidad mayor a su costo de producción; la estrategia se vincula con la identificación y adopción de acciones que reducirán los costos de creación de valor y diferenciarán el servicio o producto a través de un diseño, calidad, servicio y funcionalidad superiores.

Las decisiones hoy se toman coordinadamente, lo que requiere de un líder o administrador financiero, en quién recae la responsabilidad directa sobre el proceso de control, por tanto, este debe tener fundados conocimientos sobre cada una de las áreas del negocio para tomar decisiones, cambiar de línea o producto, ampliar la red de agencias y sucursales y la forma de financiar mejor sus empresas.

La función del administrador es tomar decisiones relacionadas con la obtención y uso de fondos para el mayor beneficio por acción del negocio, lo que implica decisiones de cuáles activos se deberán adquirir, la forma en que éstos se van a financiar y la manera de administrar los recursos actuales del negocio; todo ello maximizará la rentabilidad del negocio y la sustentabilidad en el tiempo, otorgando bienestar a largo plazo a los clientes y al personal, así como a la comunidad en la que se encuentra físicamente ubicada la empresa.

Las personas que trabajan en las áreas de marketing, contabilidad, producción, recursos humanos y auditoria deben entender de qué manera las decisiones de comercialización afectan o se han visto afectadas por la disponibilidad de fondos, los niveles de inventarios, la capacidad operativa excesiva; los contadores deben entender la manera como se usan los datos contables en la planificación estratégica y corporativa y la forma en que los visualizan los inversionistas.

La preparación de pronósticos y planeación se deben establecer como planes para buscar una posición de mercado futura; las decisiones de financiamiento e inversión para lograr un crecimiento rápido requiere de aumentos elevados de ventas de

²⁰ Negocios internacionales, Mc Graw Hill, 2001

servicios, inversiones en personal, planta y equipo, de modo que sería conveniente obtener fondos mediante la adquisición de deudas con prenda, hipoteca, fiducia, a corto o largo plazo, o se estima mayor crecimiento mediante la venta de acciones comunes y preferentes en porcentajes significativos o con la emisión limitada de obligaciones posiblemente convertibles en acciones, este análisis objetivo y cuantitativo guiará hacia la mejor decisión planificada, organizada.

El control y la coordinación con funcionarios de la empresa, aseguran una administración eficiente, teniendo muy en cuenta que cualquier decisión de marketing, comercialización afectan el crecimiento de la cartera e influyen directamente en los requerimientos de inversión; de forma que, quienes son responsables del manejo de estas áreas deben tener presente que sus decisiones afectarán el precio de sus acciones por factores de disponibilidad de fondos, las políticas de inversiones y la utilización de la capacidad operativa del negocio.

Cada empresa afecta y es afectada por los mercados financieros generales de donde se obtienen fondos, se negocian valores de empresas y los inversionistas son sancionados o recompensados.

Con La estrategia de la dirección y el alcance de una organización a largo plazo se consiguen ventajas para el negocio a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante. Para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stake holders, la estrategia también es un reflejo de las actitudes y creencias de las personas más influyentes de la organización.

Las decisiones estratégicas pueden ser adoptadas en situaciones de incertidumbre, sobre perspectivas de futuro inseguras, por lo que las decisiones estratégicas pueden exigir un planteamiento estratégico de gestionar la organización.

Los directivos deben cruzar fronteras funcionales y operativas para resolver los problemas estratégicos y llegar a acuerdos con otros directivos que tendrán seguramente otros intereses y prioridades. Se deben gestionar cambios de sus relaciones y redes fuera de la entidad, como proveedores, clientes, servicios, entre otros. Dentro de un negocio bancario tenemos los siguientes niveles de estrategia:

- Estrategia corporativa, relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de las empresas. Se debe definir el mercado objetivo y la cobertura geográfica, qué productos ofrecer, la asignación de recursos entre las distintas operaciones y de qué forma añadir valor a los negocios incluidos dentro del grupo.

La transparencia en el nivel corporativo de la estrategia es muy importante ya que se constituye en la base de las demás decisiones estratégicas.

- El segundo nivel de estrategia de unidad de negocio se refiere a cómo competir con éxito en el mercado, de forma que se trata de averiguar de qué manera aventajar a los competidores, de qué forma se crea y fortalece a largo plazo la posición competitiva del negocio en el mercado.
- El tercer nivel de estrategia funcional señala los cursos de acción básicos que seguirán cada uno de los departamentos del negocio para que éste alcance sus metas de libre competencia.

En la definición de la estrategia se deben incluir los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características del portafolio de productos diseñados, la estrategia debe contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y debidamente documentados.

El Directorio debe definir los límites de exposición a los riesgos, acordes con el patrimonio técnico de respaldo de la entidad y con el nivel de rentabilidad esperado bajo distintos escenarios.

La política debe establecer el nivel inicial y potencial de riesgo para cada mercado objetivo, producto, sector económico, industria, zona geográfica, características del sujeto de crédito y del grupo económico, segmento de la población, destino del crédito, emisor, tipo de papel, características financieras y demás que considere cada entidad.

La filosofía fundamental de hacer negocios hoy en día es la de generación de una cultura de riesgo; es decir, involucrar a todo el personal de la entidad en la

necesidad de pensar en el riesgo de una manera sistemática, de forma que todos hagamos una administración del riesgo.

La administración debe establecer políticas y procedimientos, con el propósito de contribuir con la gerencia en el proceso de identificación, monitoreo, administración y control de los riesgos inherentes a la actividad.

Claramente se deben detallar las excepciones a la política, que incluya descripción de los procesos y procedimientos para aprobar una excepción a los parámetros y lineamientos establecidos por las políticas.

2. REALIZAR LAS PROYECCIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CONFORME AL OBJETIVO DEFINIDO A LARGO PLAZO, BASADO EN EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO

Las empresas bien administradas basan sus planes operativos en un conjunto de estados financieros pronosticados, el proceso de planeación financiera parte de un pronóstico de colocación de cartera para los siguientes años, determinando los activos que se requieren para cumplir las metas y la toma de decisiones sobre la manera de financiar los activos requeridos, con lo que se proyecta el estado de resultados, el balance general, las utilidades y los dividendos por acción con sus razones básicas.

Una vez realizados los pronósticos el administrador analizará cuan realistas son los resultados, de qué manera se podrían alcanzar y los efectos de los cambios operativos sobre los pronósticos; esta es la fase de control financiero que se constituye en el eje del negocio al ser un proceso dinámico, ya que se concentra en la implantación de planes financieros, pronósticos y la retroalimentación para los ajustes necesarios que aseguren que las metas se conseguirán de forma apropiada y alineada al objetivo estratégico corporativo.

Los pronósticos de requerimientos financieros implican por un lado determinar la cantidad de dinero que se necesitará durante un período determinado y por otro determinar la cantidad de dinero que la empresa generará internamente durante el

mismo período, con ello sustraer de los fondos requeridos, los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos.

Los administradores deben poseer el conocimiento y las tecnologías necesarias para aplicar los métodos de pronósticos cuantitativos, la experiencia interna y externa; el conocimiento del ambiente operativo, la calidad de los productos ofrecidos y experiencias obtenidas en la aplicación de modelos.

Dentro de los pronósticos y proyecciones financieras hay que tomar en cuenta el análisis del punto de equilibrio operativo, que es la relación entre los ingresos financieros, los costos operativos y las utilidades; y, consiste en determinar el punto en que los ingresos financieros son iguales a los costos operativos, es decir el punto en que las operaciones de la empresa alcanzarán su punto de equilibrio. Es importante en el proceso de planeación y control la relación del análisis costo-volumen-utilidad, que puede ser influida en forma importante por la proporción de las inversiones en activos fijos, por lo que se debe anticipar un volumen de cartera suficiente para cubrir los costos fijos y variables, de otro modo se incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones.

En la toma de decisiones lo correcto es descentralizar en forma masiva la acción de tomar decisiones, la que se alcanza mediante la responsabilidad individualizada, con un fuerte control como cultura organizacional y compartiendo la información, esto resaltaría la innovación, apertura, autonomía, y la iniciativa para asumir riesgos, hacer compromisos y desarrollar capacidades que ofrezcan formas de satisfacer la necesidad del dinamismo a la par de crear sistemas de actividades acoplados estrechamente o concentrarse en los recursos clave.

3. DEFINIR LOS PLANES DE ACCIÓN QUE SE LLEVARÁN ACABO PARA CUMPLIR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL.

Las personas reaccionamos de diferentes formas ante ciertas circunstancias o cambios que se presentan en los negocios, por ende las políticas internas y la adaptación a la era tecnológica para mantenerse en un mercado muy competitivo. La personas se acostumbran a ciertos hábitos y procedimientos de ver las cosas, resolver un asunto o tomar una decisión y ante cualquier cambio las personas nos

volvemos renuentes a realizar las cosas desde una diferente perspectiva, esto es lo que se conoce como “la resistencia al cambio”.

La resistencia al cambio se constituye en una barrera importante en los cambios organizacionales, impiden la entrada de estrategias innovadoras y dinámicas que requieren los negocios.

Los administradores deben manejar la organización desde un punto de vista amplio, difundiendo los nuevos beneficios como resultado de esta adaptación, y rompiendo paradigmas.

El rol y la misión de los administradores deben señalar una visión clara para la organización y debe palpase con la dirección, mediante la aplicación de los siguientes aspectos:

- Liderazgo
- Entendimiento y planificación de la visión
- Capacitación e identificación clara de los perfiles de los ejecutivos y demás personal.
- Cumplimiento de normas y leyes
- Transmisión adecuada de los poderes hacia los diferentes niveles
- Capacidad de establecer alianzas estratégicas para obtener mayores rendimientos. La alianza estratégica o Joint Ventures es un acuerdo para enfrentar situaciones particulares, conllevan un riesgo bajo y potencial de crecimiento alto; empero pueden requerir inversiones importantes y son necesarias para afianzar fortalezas y compensar debilidades.

Los administradores seleccionados para el manejo del negocio deben conocer y establecer:

- El negocio, los productos y servicios que agregan valor
- El mercado objetivo y su crecimiento
- Las estrategias de penetración en el mercado
- Estrategias para crear necesidades y desarrollarlas en el mercado
- Estrategias para el desarrollo de nuevos productos
- Estrategias de diversificación del negocio
- Estrategias de competencia

- Estrategias para identificar los nichos del mercado
- Estrategias de concentración del mercado

Un gerente tiene la obligación de dominar temas referentes a la igualdad de oportunidades y la acción afirmativa, la salud y la seguridad de los empleados, las querellas y las relaciones laborales.

Planificación

La planificación es responsabilidad de la administración y comprende un trabajo en equipo, con la participación de todo el personal de la organización, para posteriormente trabajarla a nivel ejecutivo alto en la emisión de políticas, prácticas, y procedimientos para cumplir los objetivos planeados; debe proyectarse desde los tres años y máximo hasta cinco años.

La planificación comprende la clarificación para el fortalecimiento de:

- Una estructura organizacional acorde a su tamaño y complejidad de transacciones; el crecimiento y mejoramiento de la cultura organizacional incentiva el trabajo y por ende las utilidades que genera el negocio.
- La capacitación y entrenamiento técnico, por niveles, dirigido hacia todo el capital humano.
- El mejoramiento de los procesos adecuados al negocio, debe estar armonizados para que toda la Entidad funcione bien.
- Los estudios de inversión en equipos y demás instalaciones, evitando pérdida en mantenimiento de activos improductivos.
- La sistematización de la base de datos, que refleje seguridad, confianza y oportunidad de la información que se requiere mantener.
- El equipo de asesores u oficiales de crédito, encaminados hacia el cumplimiento del plan estratégico.

- La tecnología y sus requerimientos, acordes al tamaño y complejidad de las transacciones u operaciones.
- La promoción de la información, que mediante el uso de Internet se pueden realizar negocios, se mantiene información común entre empleados y empresas relacionadas a cada clase de producto.

El plan debe ser realizable y flexible, con la clara definición de responsabilidades, debe permitir el mejoramiento y adaptación de la administración y el trabajo.

Las Estrategias dependen de reforzar la competitividad organizacional y crear equipos de trabajo comprometidos, coloca al capital humano como el área que juega un papel principal y central de toda organización; en el negocio flexible y cambiante que hoy requiere una competencia global orientada a la calidad, el personal ofrece esa clave y debe considerarse en el plan estratégico, en las etapas de elaboración y aplicación.

El rol del personal en la estrategia

El mercado global nos impone una ventaja competitiva, primordialmente por tener una fuerza de trabajo comprometida y competente, los productos de calidad y bajo costo, no son sólo el resultado de la automatización de los procesos, sino del compromiso de cada uno de los empleados y funcionarios, que se esfuerzan todos por brindar el mejor servicio al costo más bajo posible.

“Se reconoce ampliamente que las competencias intuitivas se obtienen por medio de empleados con habilidades muy desarrolladas, culturas distintas de las organizaciones, procesos administrativos y de sistemas, ahora se reconoce cada vez más que la ventaja competitiva se puede conseguir con una fuerza de trabajo de gran calidad, permitiendo a las organizaciones que compitan con base en la capacidad de respuesta ante el mercado, calidad de los productos y servicios, productos diferenciados e innovación tecnológica”.²¹

“La administración de personal estratégico se define como la unión de la administración de personal con metas y objetivos estratégicos, con el objetivo de

²¹ Creer, Strategy and Human Resources

mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura organizacional que propicie la innovación y la flexibilidad” (Catherine Truss y Lynda Gratton)²²

El plan estratégico es institucional y debe ser enmarcarse bajo ese contexto global, partiendo de la ética.

La Ética

Es un conjunto de principios y normas de conducta que gobiernan a un sujeto o a un grupo de personas, para lo cual la entidad hace partir de la determinación y difusión de un conjunto de principios, reglas y límites que se convierten en guías, para el control y la dirección del sistema de conducta y comportamiento humano, impartándose desde la alta dirección hasta el nivel más bajo; implica diferenciar prácticas y creencias correctas de las incorrectas, lo bueno y lo malo.

Hacer negocios es competir, penetrar en el mercado, obtener beneficio de las debilidades de la competencia, vencer o ser vencido, de ahí que se dificulta el tema ético.

La información se convierte en una estrategia ganadora, de crear ventaja competitiva. Por otra parte se requiere garantizar rentabilidad a los accionistas, un ingreso para las familias de los empleados, servicio de calidad a los clientes, pago de impuestos al estado y cumplimiento de obligaciones financieras.

Cada empresario se enfrenta a dilemas en el manejo de sus negocios, algunas creencias manifiestan que no hay tiempo para preocuparse por el tema, hay que tomar de decisiones. La realidad de los negocios requiere aplicabilidad y no hechos abstractos. Hay que sobrevivir sin preocuparse de los medios, solo mantener el objetivo claro; sin embargo, hay otros que consideran que un empresario es exitoso si va de la mano con el manejo ético y genera resultados a largo plazo por medio del compromiso ético organizacional.

²² Catherine Truss y Lynda Gratton, “Strategy and Sustained Competitive Advantage: A conceptual Approach, The international Journal of Human Resource Management, vol.5 no. 3, septiembre de 1994.

“Se debe aprender a sopesar los intereses de corto plazo con los de largo plazo, sacrificar lo inmediato si el precio ético es muy alto, pues la ganancia de corto plazo es siempre muy pequeña frente a la pérdida de largo plazo” (Fred T. Allen).²³

El liderazgo que requieren los negocios deben tener una visión ética, equilibrando objetivos económicos individuales con la responsabilidad que la sociedad nos exige, es el respeto a la dignidad y derechos humanos en su contexto, que genera ética para los clientes, proveedores, socios, empleados y sociedad en general, esa responsabilidad ética crea confianza entre entidades, proveedores y clientes.

Dentro de este marco internamente es responsabilidad del Directorio asumir la formulación de una cultura organizacional responsable en:

- Generación de empleo productivo, creando estabilidad, continuidad y crecimiento para el negocio y calidad del empleo.
- Capacitación con oportunidades de mejoramiento tecnológico, social, administrativo, familiar, entre otros. Para ello el Directorio y la administración deben ser conscientes de que la actividad y realidad del empleado mejora el entorno, haciéndolo más productivo.
- Remuneración justa, acoplada a un plan de evaluación de desempeño e identificación de perfiles de puestos, encajando necesidades de seguridad social y de condiciones de vida.

La ética es una variable personal y situacional afectada por valores culturales, ambientales y por ello se dificulta la emisión de juicios, se deben tener inteligencia para identificar aspectos variables en cada situación, en función de los valores y límites para tomar las decisiones.

Ventaja competitiva

Para cconstruir una clara ventaja competitiva (todos los factores que permiten que un negocio diferencie su producto respecto al de la competencia) con el objetivo de incrementar su participación en el mercado se requiere

²³ ALLEN F.T. Citado por Varela R. en: *Ética en los negocios: ¿Mito o Realidad?* ICESI, Cali, Colombia, 1997.

1. Liderazgo en costos

El liderazgo se consigue reduciendo costos por medio de sistemas de distribución vía satélite, aprovechando zonas francas y demás ventajas del sector o ubicación geográfica del negocio.

2. Diferenciación

La empresa pretende ser única por tanto los clientes valoran la calidad y seguridad de sus productos y servicios; se diferencia auténticamente al apreciarse ciertos atributos respecto de la competencia.

En cuanto al aspecto financiero debemos planificar el crecimiento y diversificación de los ingresos, la mejora productiva y reducción de costos, las estrategias de inversión en cuanto a la utilización de los activos, el manejo adecuado del ciclo de caja, este último se constituye una medida de eficiencia de gestión del capital circulante, representa el tiempo para que la empresa convierta los pagos de proveedores en cobros de clientes.

Los productos que mantenga la empresa o desee introducir al mercado para aumentar la participación deben identificar preferencias claras en cuanto a: precio, calidad, tiempo, servicio, imagen, prestigio, relaciones y funcionalidad.

Una vez realizado el plan estratégico con una visión y misión clara del negocio se debe realizar un plan estratégico de cada una de las áreas del negocio para cumplir.

Organizar el trabajo o actividades por etapas, definiendo claramente los objetivos por cada una de ellas, con cronogramas de responsabilidades y plazos a cumplir.

El tiempo asignado a cada producto y servicio debe reducirse acortando su ciclo, para agregar rapidez a la toma de decisiones.

No hay que perder de vista que todo negocio tiene productos en el mercado en tanto mantenga un área responsable de la generación de otros, incentivando la creatividad y viabilidad de cada uno de los proyectos que agregan valor.

Los negocios deben controlar un equilibrio dinámico entre la creación sin límites y la viabilidad fiscal, entre elaborar un producto o servicio bien y lanzarlo al mercado, entre apostar ideas y alimentar varias posibilidades, esta tensión define empresas líderes de productos y servicios²⁴.

Las relaciones con los clientes aportan valor a la entidad, se basan en lo que ellos necesitan, mas no en lo que el mercado les ofrece. Este precepto permite a la organización conocer a sus clientes, los productos y servicios que demandan, permitiendo su modificación a precios razonables.

Los negocios crean perspicacia a cerca de los procesos de sus clientes, mantienen sistemas de información detallada de los clientes, ocupándose de satisfacer sus necesidades, inclusive ofrecen más de lo que esperan, venden productos sólidos, probados y que están pensados para satisfacer necesidades específicas, delegan la toma de decisiones en empleados que trabajan más cerca de los clientes, creando lealtad a largo plazo con el negocio. En general la lealtad de los clientes se consigue mediante la combinación de estrategias, personal calificado con conocimiento interno incomparable, la aplicación de las mejores y más innovadoras técnicas para los procesos vitales de los clientes.

El fomentar el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de los planes estratégicos, permite el desarrollo de sistemas de información integrados, fiables, rápidos y tecnologías para mejorar y controlar la eficiencia operacional

Componentes de la Gestión de riesgos:

Fijación de aceptación de niveles de riesgo

Lo inseguro para alguien es seguro para otro, por lo que hace necesario fijar estándares y límites de riesgos, de manera que todos conozcan qué esta bien y qué esta mal; lo que permitirá obtener una visión objetiva.

Es necesaria la fijación de límites, considerando para ello las políticas documentadas que determinarán estándares y condiciones de seguridad de trabajo, procesos y procedimientos, así como los resultados obtenidos.

²⁴ Delphos, el cuadro de mando integral, Deinsa, San José, Costa Rica, 2003

- Estas decisiones deben ser tomadas en base a las proyecciones realizadas de las potenciales pérdidas que pueden ocasionarse en los diferentes escenarios y posibilidades a las que se expone un negocio, enmarcadas en su entorno.

Análisis y evaluación de los riesgos existentes

- A nivel global
- En cada uno de los negocios o productos
- Concentración por sectores
- Debilidades estructurales de la organización y por áreas
- Inherentes al mercado objetivo, características
- Riesgo operativo de instrumentación
- Toma de Decisiones, acerca de los cambios en la negociación, fijando posiciones de riesgo
- Evaluación de resultados obtenidos
- Implementación de las acciones correctivas
- Comunicación y difusión de las políticas

Por todo lo analizado las buenas prácticas de control de gestión que debe mantener la entidad se pueden resumir en lo siguiente:

Supervisión del Directorio

Establece tolerancias y límites de riesgo; aprueba las principales estrategias y políticas; y, monitorea y comprende la naturaleza de los riesgos; y supervisión de la Gerencia establece y mantiene políticas, procedimientos y límites, líneas de autoridad para gestionar los riesgos, sistemas adecuados para medir y monitorear, controles, revisión y auditoría interna, garantiza independencia en la revisión.

Políticas, procedimientos, límites, líneas claras de responsabilidad, actividades en instrumentos autorizados, identificar sistemas de medición y monitoreo; brindar nuevos productos, instrumentos y actividades para evaluar y gestionar riesgos; límites que reflejen la tolerancia al riesgo del directorio, límites que se ocupen de las fuentes significativas de los riesgos de liquidez y mercado.

Sistemas de información y medición

Capturar todas las fuentes significativas de riesgo, las hipótesis clave del modelo debe identificarse, documentarse y verificarse, tiene que ser bien conocidas y validada en forma periódica; a través del monitoreo para resumir exposiciones, demostrar cumplimiento con todos los límites de riesgo, evaluar los resultados de las estrategias y resumir las conclusiones en revisiones.

Sistemas de monitoreo

Se debe analizar la frecuencia y precisión de la elaboración de los informes de acuerdo a la posición de la institución en el mercado, el volumen de actividad, la serie agregada de exposiciones, la capacidad de absorber pérdidas, la información debe ser elaborada por un área funcional, diferenciando el back office del front office; la gerencia debe conocer si los informes de riesgo utilizan datos del front office y si los front y back office de bases de datos independientes; también es necesario realizar conciliaciones periódicas.

Controles internos

Incluso auditoria y revisión interna, se deben realizar revisiones periódicas que consideren el cumplimiento y adecuación a las políticas, procedimientos y límites; precisión e integridad del sistema de medición incluso datos de la hipótesis y los posibles escenarios. Las conclusiones deben informarse al directorio y los controles deben garantizar la independencia de la revisión. El ambiente de control debe observar la división apropiada de las obligaciones como la división en el organigrama y la división entre las distintas áreas de la organización a través de políticas, prácticas flexibles y diferenciadas en el nivel de conocimientos, así como la adecuada cobertura en la labor de auditoria interna.

Se identifica un ambiente apropiado de gestión de riesgos si se cumplen los siguientes principios:

- Definición clara de los riesgos; establece principios de identificación, evaluación, monitoreo y control; conocimiento y prioridad de administrar riesgos; considera cada riesgo en su categoría diferenciada; aprueba y revisa periódicamente el esquema de gestión de los riesgos.

- El directorio debe asegurar la implementación del esquema de gestión de riesgos, sujeto a auditoría interna efectiva, integral y competente; la función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de riesgos.
- La alta gerencia debe tener la responsabilidad y conciencia para implementar un esquema de gestión de riesgos; este organismo es responsable de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de riesgos en cada producto, actividad, proceso y sistema de la entidad; el esquema de gestión debe ser aprobado por el directorio e implementado a todo nivel de la organización.
- La entidad debe identificar y evaluar los riesgos inherentes tanto en los productos existentes como en los nuevos, así como en las actividades, procesos y sistemas relevantes.
- El negocio bancario debe implementar procesos de monitoreo de los perfiles de riesgo y su exposición a pérdidas materiales.
- Los reportes deben ser permanentes y contener información que apoye la gestión proactiva de los riesgos para la toma de decisiones de la alta gerencia y el directorio.
- Mantiene políticas, procesos y procedimientos para el control y mitigación de los riesgos significativos; evalúa y ajusta su perfil de riesgo empleando estrategias apropiadas.
- Implementa planes de contingencia y de continuidad del negocio que garanticen la capacidad de operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.
- La auditoría interna debe exigir un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y mitigar los riesgos materiales como un enfoque integral de gestión de riesgos; además debe evaluar en forma permanente las políticas, procedimientos y prácticas de las entidades sobre la gestión de riesgos; el área debe contar con mecanismos de reporte apropiado con el fin de mantener informada a la gerencia sobre los avances.

- Toda la organización debe divulgar el enfoque de la gestión de riesgos.
- Basados en un ambiente adecuado de control y gestión de riesgos, conforme lo dispone el nuevo acuerdo de Basilea, el cálculo de requerimientos de capital por riesgos será de mayor o menor, ajustado a su perfil.

Riesgo de Crédito

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento o la falta de solvencia del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados, que conlleva el no pago, pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Dentro de los riesgos, el riesgo crediticio mantiene importancia representativa al ser inherente a la actividad principal de los bancos; por tanto, una adecuada identificación, medición, administración y monitoreo resulta esencial en el manejo sano y eficiente del sistema bancario.

Existe una relación negativa entre ciclo económico y morosidad; es decir, la morosidad tiene un carácter contra cíclico; en fases de expansión de la actividad económica disminuyen los retrasos en los pagos de los créditos, en tanto que en las fases recesivas la morosidad crediticia se incrementa; a pesar de que la relación morosidad-ciclo económico puede no ser inmediata y haber rezagos entre efecto del ciclo y morosidad de los créditos. La expansión económica puede contribuir a la reducción del incumplimiento en los pagos futuros reduciendo con ello la morosidad futura.

Las familias enfrentan escasez de liquidez cuando disminuye su ingreso disponible, se elevan las tasas de interés activas de los créditos o se incrementa el nivel de desempleo.

Mayores niveles de endeudamiento pueden aumentar las dificultades de los agentes para hacer frente a sus compromisos ya sea por el mayor peso del servicio de la deuda, como por el menor acceso a nuevos créditos.²⁵

El comportamiento de la morosidad de la cartera de una entidad puede estar relacionado con las políticas de manejo y estrategias de participación del mercado de cada entidad; son factores macroeconómicos internos, por ejemplo, una política crediticia expansiva puede acompañarse de exigencias mínimas a los solicitantes, elevando la posibilidad de enfrentar problemas con el consiguiente incremento de la morosidad.²⁶

La inadecuada selección de créditos y la falta de mantenimiento de los sistemas de control preventivo y permanente son determinantes en la tasa de recuperación, ya que si una institución es eficiente en la colocación de créditos, menor es la probabilidad de morosidad en su cartera de crédito.

Las políticas de crédito deben ser consistentes con sus límites de exposición y se referirán a:

- Metodologías y procesos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito.
- Otorgamiento de crédito que incluya criterios básicos para definir los sujetos de crédito, como criterios de aceptación de garantías, constitución de provisiones específicas y genéricas, criterios de calificación, recuperaciones, tratamiento de créditos castigados, operaciones reestructuradas, la revelación de la información sobre los niveles de riesgo de portafolio de crédito a nivel interno y externo.
- Límites de tolerancia de cartera vencida para cada tipo de producto, esquema de fijación de tasas, montos y plazos para cada uno de ellos, concentraciones en función de diferentes variables.

²⁵ Wadhvani, Sushil B, Inflation, Bankruptcy, and Employment, Discusión Paper No.195, 1984

²⁶ Clair, 1992; Soltila y Vihriala, 1994; Taurina, 1998

- Estructura organizacional que defina los procesos, responsabilidades, grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la entidad que participen en el proceso de crédito y su administración. La estructura debe contemplar separación de funciones entre áreas de evaluación, decisión de negocio, elevación de riesgos, seguimiento y control.
- Sistemas de información que establezcan mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable, fidedigna tanto interna como externa.
- Tratamiento de excepciones a los límites de exposición a las políticas

La administración de portafolio de crédito incluye las fases de evaluación, aprobación, instrumentación, desembolso, seguimiento, recuperación y control; para lo cual se hace necesario contar con criterios, metodologías y sistemas internos de evaluación, selección y otorgamiento de créditos, que se ajusten al perfil de riesgo de cada entidad; los que deben ser consistentes con la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución, basarse en el análisis de los estados financieros, flujos de caja y calidad de la gerencia, etc.

De los clientes, se dispone la información financiera necesaria para cada clase de producto, sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito de los diferentes portafolios; lo que implica un proceso continuo de calificación de sujetos y operaciones que incluye un esquema de seguimiento del nivel de riesgo de cada operación, incorporando las medidas para mitigar riesgos en el momento en el que se identifiquen debilidades potenciales en un cliente, como las transferencias de exposición, reducción, cambio o aumento de garantías, entre otras.

Metodologías basadas en el comportamiento histórico.

El enfoque actual de manejo e identificación del riesgo crediticio plantea la necesidad de contar con técnicas de manejo de riesgos más sofisticadas, acordes a los mercados financieros competitivos y productos financieros complejos y diversos; a fin de determinar la pérdida crediticia esperada y la no esperada, así como la probabilidad de incumplimiento; utilizando modelos cuantitativos como el credit scoring.

El Credit Scoring, se aplica en función de la información histórica de una muestra de deudores con factores económicos, financieros, sociales relevantes para determinar el perfil del riesgo de cada deudor; el modelo permite definir el perfil de riesgo de un deudor potencial. Esta herramienta es utilizada básicamente para atender a un mercado masivo, que dispone de información de análisis homogénea, con el objeto de reducir costos y obtener mayor rapidez en la decisión; es aplicada por empresas particulares, autónomas, microempresas y pymes.

Otra herramienta de medición por línea de negocio es el Rating, que la utilizan grandes empresas y empresas corporativas, se requiere y capitaliza la opinión o juicio de un experto, la información de análisis es heterogénea y amplia, e poco relevante la rapidez de decisión y se mantiene un carácter homogéneo de los criterios de análisis.

Las dos herramientas descritas, generan valor a la organización siempre que su aplicación este acompañada de un proceso de calificación adecuada de la gestión de crédito y un diseño del modelo de pérdidas esperadas.

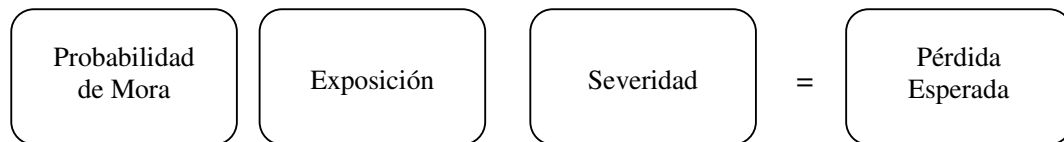
En forma adicional para el desarrollo de sus bases de datos, las entidades deben considerar aspectos técnicos como:

- Evaluar la capacidad tecnológica con la que cuenta.
- Analizar la calidad de la información existente en las bases de datos.
- Segmentar los mercados de crédito atendidos y los productos ofrecidos, al nivel de detalle máximo necesario.
- Establecer el comportamiento de pago de los créditos masivos a través de la justificación de variables determinantes consideradas en el scoring.
- Determinar la respuesta de las empresas a determinados ratios financieros en el rating tales como: apalancamiento, liquidez, rentabilidad, cobertura de deuda, productividad, crecimiento, para establecer la evolución de las posiciones de riesgo y poder realizar los comparativos históricos.
- Establecer datos cualitativos sobre el nivel de gestión de la empresa.

Luego de haber concluido los procesos descritos, los intermediarios podrán determinar objetivamente el perfil de riesgo de sus clientes; si es del caso redefinir

los segmentos del negocio, establecer objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, implantar sistemas de evaluación y monitoreo de créditos, emitir políticas y procedimientos que mitiguen los factores de riesgo relevantes identificados por cada fase del ciclo de crédito, desarrollar un sistema de control interno acorde al perfil del riesgo del portafolio y la estructura de la entidad.

Las principales variables para la medición estadística-matemática del riesgo de crédito son:



Es la escasez de fondos para cubrir obligaciones, por lo que se genera la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones favorables; para administrar el riesgo de liquidez hay que identificar la estabilidad de los pasivos y la liquidez de los activos. En una base de datos básica se pueden identificar los activos y pasivos expuestos a riesgo de liquidez, para lo cual se ha de considerar supuestos de comportamiento histórico, realizar ajustes y tomar en cuenta las proyecciones de crecimiento o decrecimiento presupuestado para los productos en cuestión, que deben claramente identificarse en el plan de negocios.

Una vez que se han identificado los riesgos de liquidez hay que definir las políticas de exposición de riesgo establecidas como límites y determinar medidas de contingencia concretas en caso de exposición.

Los límites a establecerse son:

- Límites activos líquidos vs. activos totales
- Límites de dependencia de pasivos volátiles
- Límites de posición neta por período o banda
- Límites de concentración de mayores depositantes
- Límites de participación del portafolio de inversiones por plazos, instrumentos.
- Límites de exposición neta en cada banda.
- Límites de concentración de las fuentes de fondeo, distribución de plazos, tasas, tipo de cliente.

- Volatilidad de depósitos.
- Factores de riesgo del sector de negocios relacionado con los clientes.
- Factores de riesgo macroeconómicos.

Planes de contingencia:

- Utilización de financiamientos de comercio exterior.
- Utilización de líneas de organismos multilaterales.
- Negociación del portafolio del exterior.
- Utilización de la reserva técnica de fondos en el exterior.
- Apalancamiento del portafolio al menos por el 60% de la posición total o el equivalente al 80% de la posición en el exterior.
- Liquidación de inversiones.
- Disminución de operaciones de crédito.
- Suspensión definitiva de operaciones.
- Política de recuperaciones de cartera.
- Plan comercial para ampliar captaciones.
- Venta de activos.
- Expectativas de crecimiento de pasivos.
- Reestructuración de pasivos y activos.
- Generación de productos con combinación de tasa variable y tasa fija.

Riesgo de mercado

Una institución puede incurrir en pérdidas por las variación de los precios en el mercado; como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance, los riesgos más comunes son:

- Riesgo de precios en negociación de títulos valores, dado por no realizar una adecuada calificación y evaluación, por eventos inesperados originados en factores exógenos que deteriore el precio de un título y/o alteren la tasa de interés del mercado;

- Variaciones en las tasas de interés como resultado del aumento de riesgo país, por cambios de condiciones en los contratos legalizados;
- Riesgo de reinversión o revalorización que surge de las diferencias temporales en los vencimientos o en la revalorización de los activos, obligaciones y contingentes de la institución, cuyo efecto a corto plazo se evidencia en el margen financiero, cuando los activos sensibles superan a los pasivos sensibles y estos no son compensados por rubros fuera del balance.

Un incremento en los tipos de interés aumenta el margen financiero, caso contrario si los activos sensibles son menores a los pasivos sensibles los aumentos en los tipos de interés disminuirán el margen financiero; y, a largo plazo el valor económico del patrimonio; en donde se registran los flujos descontados de capital e intereses para identificar la vida útil del producto a largo plazo y el efecto que sobre estos genera la variación de la tasa de interés.

El valor actual es importante porque nos da información sobre la calidad de las utilidades futuras y utilidades potenciales que permiten determinar la viabilidad futura del banco.

- Si el precio de los activos disminuye recupero menos por tanto pierdo.
- Si el precio de los activos sube recupero más y por lo tanto gano.
- Si el precio de los pasivos baja, pago menos por tanto gano.
- Si el precio de los pasivos aumenta, pago más por tanto pierdo.

Los límites de riesgo de mercado a establecerse son:

- Límites sobre posiciones brutas y netas.
- Límites de pérdida máxima.
- Límites de valor a riesgo.
- Límites de sensibilidad.
- Límites de país, vs límites transfronterizos.
- Límites sobre mercados líquidos o volátiles.
- Límites sobre instrumentos.

- Límites sobre emisores.

Planes de contingencia:

- Sesiones extraordinarias para la toma de medias inmediatas.
- Adaptar políticas de inversión y colocación de cartera.
- Revisar la estructura de activos y pasivos para disminuir el descalce entre los mismos.
- Adoptar políticas de captación y fondeo.

Riesgo tecnológico

El riesgo tecnológico, incluye aspectos relacionados con los sistemas informáticos de la institución, tanto en la capacidad de los equipos y recursos tecnológicos, como en la calidad del procesamiento de la información, así como de los niveles de seguridad de dicha información y accesos.

Todos los procesos de la banca en la actualidad se encuentran automatizados; por tanto, se hace indispensable la participación de auditoría interna en las siguientes fases:

▪ Fase de desarrollo y programación de los sistemas informáticos

Comprende la revisión del esquema conceptual de los programas a desarrollarse, la programación por parte de los técnicos, las pruebas y la implementación de los sistemas. Los auditores deberán evidenciar que existan los controles automáticos de validación de la información, el acceso restringido de claves y el respaldo de la información procesada.

▪ Fase de implementación de sistemas

Durante el desarrollo e implementación se revisará el cumplimiento de las especificaciones técnicas y operativas, así como los requerimientos de cada uno de los usuarios.

▪ Fase operativa

Es la aplicación diaria de los diferentes procesos que se ejecutan en la entidad, auditoría efectuará pruebas selectivas al funcionamiento de los procesos, registro

de las transacciones; y, adicionalmente revisará los controles de acceso, niveles de autorización y seguridades de la información.

- **Medios magnéticos de respaldo de información**

Para la seguridad de la información, se recomienda mantener respaldos de programas, documentos, fuentes y otros datos importantes, los que deben ser almacenados en lugares distintos al área informática.

Riesgo operativo

El riesgo operativo comprende priorizar las funciones de cada una de las áreas de una entidad financiera (directorío, gerencia, comités, auditoría, riesgos, jefaturas de área; crédito, cartera, legal, operaciones, sistemas, unidad de riesgos).

El área de recursos humanos debe desarrollar e identificar los perfiles que requiere cada puesto mediante el levantamiento de información, análisis de puestos, evaluaciones de desempeño, capacitación, incentivos, plan de carrera, así como las funciones y responsabilidades de cada área con los controles internos que aseguren confiabilidad operativa y fidelidad del personal.

Sistemas de información a utilizar

Para determinar los sistemas de información que se deben utilizar es prioritario diferenciar las áreas de negocios de las áreas operativas:

Áreas negocios

Compuestas por las áreas en las que se toma las decisiones de negocio de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Áreas operativas

Están compuestas por las demás áreas de la institución, son las encargadas de ejecutar la estrategia e implementar las políticas de gestión de riesgo;

adicionalmente permiten establecer el flujo de información para identificar y medir los riesgos.

La autorregulación de una entidad bancaria debe estar enfocada a riesgos estratégicos para lo cual se deben evaluar las estrategias que sean competitivas, que generen valor, estén enfocadas a un mercado objetivo definido, administren las unidades del negocio por producto y servicio, conociendo sus características

Viabilidad del negocio

La estrategia financiera debe vincularse a la evaluación de estrategias, determinando las características de los productos y servicios.

4. ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCESOS DEFINIENDO RESPONSABILIDADES

Para establecer políticas, procesos y procedimientos que regirán la cultura organizacional interna y permita alcanzar el objetivo estratégico planteado como visión estratégica del negocio se debe seguir el siguiente proceso:

- a) Levantamiento de información mediante mapas de procesos comerciales, financieros, sistemas de gestión y de conocimiento.

Para entender este paso del proceso debemos comprender el significado del conocimiento; que es un proceso que no se ha considerado en los negocios, este se puede alimentar tanto al interior de la empresa como ser adquirido de fuera, ambas alternativas son válidas; y, siempre hay que tomar en cuenta el tiempo de aprendizaje interno, versus el comprado, como también el costo de cada uno.

Los negocios no calculan el valor real de la generación del nuevo conocimiento; si contabilizamos los salarios, los gastos generales y sobre todo los ingresos dejados de percibir por no haber tenido el conocimiento oportuno, obtendríamos el “costo del no conocimiento”.

El conocimiento refleja verdadero valor si se lo utiliza; es decir, hay que transmitirlo y su eficiencia dependerá de la calidad de transferencia. Luego de la generación y distribución del conocimiento, viene la fase de control de la utilización adecuada

dentro de la empresa; por tanto, los funcionarios y empleados tomarán conciencia que dentro de sus funciones estará la aplicación del conocimiento y que los sistemas de evaluación que se evidencian en incentivos se alinearán a la verificación del conocimiento. Los negocios crean valor con esta clase de procesos.²⁷

El propósito fundamental de cualquier empresa consiste en obtener ganancias, las que se obtienen cuando el precio que puede cobrar por su producto es mayor que los costos de producción; por tanto, las acciones de los administradores deben estar enfocadas a competir de manera eficaz en sus negocios para incrementar sus ganancias, agregar valor a un producto para que los clientes estén dispuestos a pagar más por él y reducir los costos de la creación de ese valor.

Es indispensable pensar que una entidad es como una cadena de valor, compuesta de una serie de distintas actividades de creación de valor como son los servicios, el marketing, la administración operativa, la investigación, el desarrollo de los recursos humanos, la infraestructura del negocio y los sistemas de información.

Hay que clasificar las actividades de creación de valor como actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias de una entidad tienen que ver con la creación del producto, la promoción y la entrega del servicio a los clientes, así como el apoyo técnico después de la venta de un servicio.

Las actividades de apoyo proporcionan los insumos necesarios para realizar las actividades primarias de producción y marketing, si una función se realiza con eficiencia se puede reducir de manera significativa el costo de la creación de valor, una administración de riesgos eficaz puede monitorear la calidad de los insumos que se incorporan en cada procesos, todo ello mejora la calidad del servicio y agrega valor; lo cual se facilita la fijación de tarifas de primera calidad.

Las políticas deben plasmarse en manuales, que deben ser publicados en el intranet de la entidad para que se encuentren al alcance de cada uno de los empleados y trabajadores.

²⁷ Mauricio Morillo W, Presidente Consejo Editorial, revista EKOS, marzo 2006

Un punto clave del manejo formal de políticas es que este se constituye en un procedimiento de aplicación obligatoria, con la finalidad de homologar los procesos y por ende facilitar el control. El soporte de la entidad es el área de auditoría interna, que a más de realizar el control permanente y/o posterior se constituye en la instancia de prevención de riesgos.

De igual forma se hace indispensable contar con excepciones a las políticas que describan los procedimientos y los casos para los cuales el Directorio haya establecido parámetros y lineamientos puntuales; sin embargo, se deberá mantener un control de las excepciones, las que deben estar sustentadas en la emisión de reportes permanentes que detallen claramente la excepción, así mismo deberá incluir la descripción del proceso y procedimientos de aprobación de la misma.

Las políticas se deben definir para la fijación y aceptación de los siguientes niveles de riesgo:

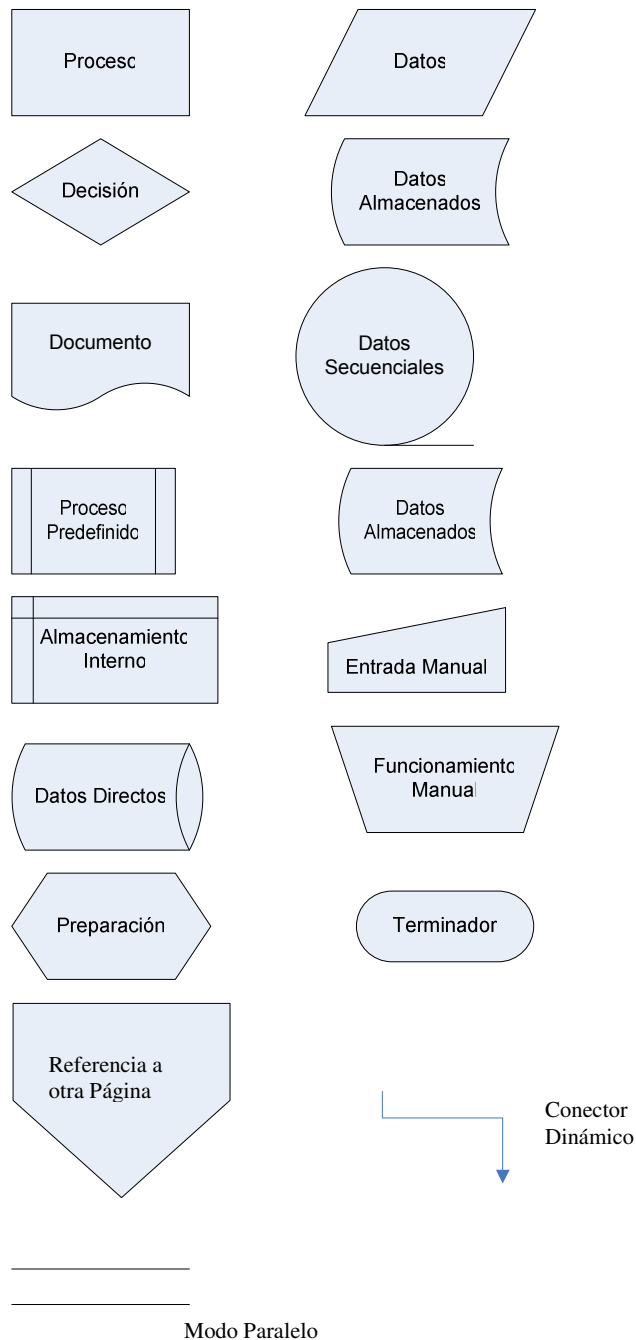
- El ámbito de la actividad
- Los objetivos de rentabilidad
- Participación por sector económico
- Niveles de responsabilidad
- Posiciones de riesgo

(Anexo No.1, políticas)

Conclusión de la aplicación de encuestas

- La mitad de las entidades adolecen de políticas para determinar perfiles de miembros del directorio u organismo que haga sus veces.
- No se mantiene un plan de carrera profesional interna.
- No se efectúan levantamientos de procesos que son indispensables para apoyar las deficiencias y funciones de control interno
- El área de recursos humanos no se ha desarrollado técnicamente por lo que no se establecen necesidades, como la flexibilidad de una estructura organizacional.
- En general el manejo de políticas de los negocios en el medio representan un 70%

- Los símbolos básicos que se pueden utilizar para detectar controles débiles, fuertes o claves en el proceso son:



5. ESPECIFICAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

Los sistemas de información son un conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información, control, análisis y

toma de decisiones, incluyendo el software, hardware, sistemas operativo, sistemas de administración de bases de datos, redes.

Los criterios que se utilizan para el manejo de la información son:

Integridad

Mantener la totalidad y exactitud de la información y métodos de procesamiento

Confidencialidad

La información debe estar disponible sólo a personal autorizado

Disponibilidad

La información debe estar a disposición de los usuarios autorizados a través de medios adecuados

Efectividad

La información debe ser relevante y pertinente para los procesos del negocio y su entrega debe ser oportuna, correcta, y sobre todo utilizable.

Eficiencia

Información debe ser provista mediante un medio económico y productivo

Confiabilidad

La información debe ser apropiada, sustentable y real para su uso en las actividades operativas y de gestión y en los reportes a los organismos de control.

Cumplimiento

La información debe manejarse y proveerse de conformidad con la normativa y leyes, políticas y procedimientos establecidos.

El rol de la Tecnología de información como elemento habilitante para generar ventajas competitivas, innovar procesos productivos y aumentar la productividad

empresarial. El manejo de la información como un recurso clave, las aplicaciones y usos de las TI, las estrategias de *outsourcing* tecnológico.²⁸

Con la perspectiva de obtener información real del sistema local, se han elaborado encuestas considerando la información esencial para la toma de decisiones dentro de un negocio; estas encuestas han sido aplicadas a los administradores y/o directores de diversas organizaciones del medio. (Anexo No.2)

Conclusión de la aplicación de encuestas

- La tecnología de información no está alineada con el plan estratégico, en el 87% de los casos analizados.
- Un 25% de las encuestas señala que la información procesada no es suficiente para la toma de decisiones.

La finalidad de la aplicación de las encuestas es básicamente la obtención de información que permita:

- Enfocar los riesgos;
- Mantener reportes inteligentes, tanto para la toma de decisiones como para la supervisión; que provea información a través de los procesos de gestión de riesgos;
- Reducir asimetrías de información y promueva la disciplina de mercado.
- Buscar la compatibilidad de la tecnología de la información con las necesidades del negocio;
- Aplicar de planes de contingencia que protejan la información frente a posibles daños tecnológicos;
- Cuantificar y medir el cumplimiento de metas estratégicas,
- Implementar la cultura organizacional;
- Ejecutar los sistemas de procesos y procedimientos funcionales en los que se incluyan métricas;
- Difundir las políticas internas;
- Analizar las necesidades de los clientes y su satisfacción;
- Rendir cuentas de las gestiones realizadas por los directivos y administradores;

²⁸ www.uasb.edu.ec/progacad/especializacion/gestionproductividad.html

Fijar los Niveles de Control de Gestión

Hay principios de gestión de riesgos aplicados a los organismos que van desde la participación del directorio y la alta gerencia hasta el control interno.

Principales Áreas del Negocio Bancario

Partiendo de la premisa del conocimiento y entendimiento del negocio y de la entidad; la estructura organizacional debe permitir controles de calidad gerencial y un ciclo de transacciones transparente. El análisis de los ciclos transaccionales y operacionales debe permitir la identificación de las áreas operativas y los procesos del negocio, de manera que se puedan controlar y mitigar los riesgos, mediante la confianza de los reportes y estados financieros, con procedimientos de control definidos, niveles de autorización y aprobación identificados y controlados.

Se deben marcar tres estrategias claras para crear competitividad:

1. La estrategia del costo más bajo:

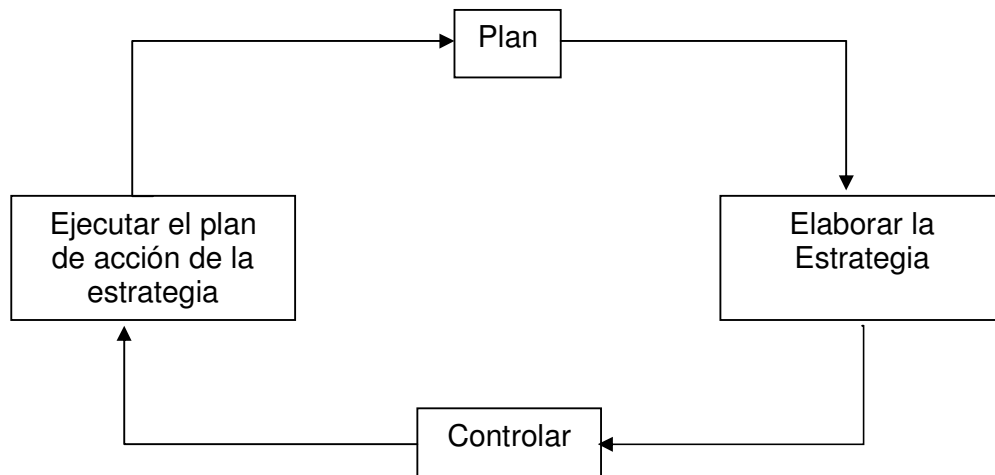
Comprende el segmento o sector al que atiende la entidad si ofrece el menor costo y mantiene una buena imagen.

2. La estrategia de diferenciación:

Mantiene tanto a la entidad bancaria como a sus productos en el mercado por su calidad, flexibilidad, combinación de servicios, agrega nuevos productos, mantiene un control post-servicio, el diseño y desarrollo se sustenta en las necesidades de los clientes.

3. Estrategia de Concentración:

El directorio realiza la revisión periódica del plan estratégico, su control o redefinición; la administración del control de la estrategia realiza un ciclo:



6. PUNTUALIZAR PLANES DE CONTINGENCIA CONCRETOS Y PALPABLES

Como parte del monitoreo y control de los riesgos identificados y medidos, es necesario mantener planes de contingencia sobre aquellos eventos de riesgo que no pueden ser controlados totalmente.

El plan de contingencia debe contener los pormenores de las actividades y tareas, así como un cronograma de responsabilidades y los detalles de los controles que se aplicarán.

Mucho se ha avanzado desde las épocas en que los sistemas de información eran islas para atender cada requerimiento de un departamento en las empresas. En ese entonces el mayor problema era integrar la información para compartirla. Tanto se desarrolló este tema que ahora se tienen soluciones que no solo integran las aplicaciones de una empresa, sino que incorporan el concepto de empresa ampliada para entrar a formar parte de una cadena de valor.

Adicional a la integración, se tiene todo el proceso en línea y en su gran mayoría, en tiempo real. Es decir, las empresas dependen de sus sistemas de información para poder operar. También dependen de los sistemas de información de sus aliados para que las operaciones que hoy se efectúan en conjunto puedan fluir.

Estos cambios y avances también imponen un cambio necesario al interior de las

empresas para garantizar la disponibilidad de sus servicios de información, no solo bajo planes de recuperación de desastres, lo que normalmente se efectúa bajo un plan de contingencia, sino bajo la premisa de "no parar" dentro del concepto de "continuidad del servicio".

En un plan de contingencia se presume que hay una para de un tiempo, tiempo sobre el cual se declara la emergencia y entran a operar una serie de procedimientos que permiten que el servicio se restablezca en el menor tiempo posible. Una vez resuelta la emergencia, se disparan otra serie de procedimientos que vuelven la operación a su normalidad, procesos que pueden ser bastante engorrosos de ejecutar, en especial cuando de sincronizar la información se trata.

El enfoque del plan de contingencia se basa en la minimización del impacto financiero que pueda tener un desastre en la compañía, mientras que el plan de continuidad está orientado a asegurar la continuidad financiera, satisfacción del cliente y productividad a pesar de una catástrofe. Mientras que el plan de contingencia se concentra en la recuperación de eventos únicos que producen una interrupción prolongada del servicio, el plan de continuidad se ejecuta permanentemente a través de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Los riesgos que se enfrentaban en la planeación anterior eran desastres con baja frecuencia pero muy alto impacto; hoy los riesgos son casi todos de muy alto impacto por las implicaciones que se tienen en la empresa ampliada (socios de negocios) y de muy alta ocurrencia. Ya todas las empresas están expuestas a ataques con virus, problemas de seguridad en la información, calidad del software, almacenamiento de datos inapropiado, arquitecturas tecnológicas complejas y hasta políticas poco efectivas de administración de recursos que pueden abrirle las puertas a una catástrofe con el mismo impacto en el negocio que el causado por una amenaza física como un incendio o un terremoto.

Un plan de continuidad tiene como objetivo tratar de alcanzar una disponibilidad de cinco nueves (99.999%) para la infraestructura crítica, lo que implica que el sistema siempre estará disponible. Hoy existe tecnología para poder obtener estos resultados; sin embargo, el costo de esta tecnología todavía no está al alcance de todas las empresas.

El plan de contingencia tiene como beneficio para la empresa garantizar la recuperación de servicios que están desmejorados por la falla, en un período de entre 12 y 72 horas. Un plan de contingencia se refleja en un documento que especifica las tareas que hay que hacer antes, durante y después de la contingencia, además de los responsables de cada acción.

Un plan de continuidad se aplica sobre las tecnologías emergentes como unidades de discos para redes, SAN, y cintas para copias de respaldo de altísima velocidad; y, la excelencia operativa del centro de cómputo.

Debe quedar claro que un plan de continuidad no es excluyente de un plan de contingencia, sino más bien que el segundo está dentro del primero. Un plan de continuidad para el negocio debe incluir un plan de recuperación de desastres, el cual especifica la estrategia de un negocio para implementar procedimientos después de una falla; un plan de reanudación que especifica los medios para mantener los servicios críticos en la ubicación de la crisis; un plan de recuperación que especifica los medios para recuperar las funciones del negocio en una ubicación alterna; y, un plan de contingencia que especifica los medios para manejar eventos externos que puedan tener serio impacto en la organización.

El plan de continuidad es costoso y no es para todas las empresas, ni para todos los procesos de una gran empresa. Se requiere un adecuado estudio de riesgos y balancear el costo de la implementación de un plan de continuidad con el riesgo de no tenerlo. Sigue siendo el primer paso todavía, determinar la criticidad de cada proceso dentro de la empresa ampliada; para los de muy alta criticidad se deberá implementar un plan de continuidad, para otros, bastará con un plan de contingencia.

7. DEFINIR PERFILES DE RESPONSABILIDAD PARA LOS ANÁLISIS DE LOS CONTROLES OPERATIVOS.

Definición clara de políticas internas

El directorio y la alta gerencia, darán lineamientos que determinarán las políticas internas que regirán en el negocio; la estructura de negocios de la entidad fijará los niveles de riesgos a asumir para la adecuada gestión, las políticas y procedimientos

para controlar y mitigar los riesgos asumidos; así como los recursos suficientes para evaluar y controlar los riesgos; todo el sistema debe permitir la evaluación y control del flujo de información que maneja el personal; mantener una supervisión de las políticas, mediante informes periódicos sobre la exposición a los riesgos.

Las entidades deben contar con un responsable del manejo de riesgos, definiendo claramente sus funciones, que incluyan reportes directos a la alta gerencia y al directorio y con independencia de las líneas del negocio, en donde las principales tareas a ejecutar son:

- Funciones de medición
- Procedimientos
- Metodologías
- Definición de políticas y procedimientos
- Control interno

Recursos

- Humanos, pone especial énfasis en cualidades de originalidad y compromiso, concienciar a los recursos humanos calificados del banco acerca de la importancia decisiva de contar con un sistema recurrente, eficaz y completo de control de gestión y brindar a los participantes una herramienta apta para disponer en corto plazo de un completo análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) capaz de monitorear la gestión bancaria.
- Financieros, se considera importante la inversión en desarrollo, lo que requiere capacidad financiera.
- Tecnologías, considera en el desarrollo de productos completamente nuevos y las tecnologías nuevas básicas, como la difusión de Internet.

Organización

- Estructura, orientada hacia la descentralización para el producto, a la red de influencia y comunicación, utilizando proyectos y fuerzas de trabajo, tiene el Marketing como una de las funciones dominantes
- Controles , planeación holgada alrededor de objetivos, administración por objetivos, estándares, metas generales. Competir con comparaciones externas, extender las metas definidas en términos de fechas de entrega de proyectos.
- Recompensas, otorgar recompensas al desempeño total del negocio, promoviendo resultados innovadores; recompensar a los que corren riesgos con aterrizajes suaves, para los fracasos.
- Políticas y procesos, implementación de procesos de toma de decisiones de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, utilizando un laberinto claro
- Entorno de trabajo, remuneración para el primero con ideas brillantes, poniendo énfasis en el trabajo en equipo creativo, con la aplicación de horas de trabajo e indumentaria que satisfagan preferencias individuales.

Departamento de administración de personal

La administración de personal comprende las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo aspectos relacionados a las personas de los diferentes puestos administrativos, entre los aspectos más importantes del área se debe:

- Realizar análisis de puestos
- Planificar las necesidades y reclutar candidatos
- Seleccionar candidatos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar sueldos y salarios
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Entrevistar, asesorar, disciplinar, en general comunicar y difundir

- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de cada empleado

La falta de administración eficiente de personal genera desaciertos como:

- Contratar una persona equivocada para el puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevista inútiles
- Hacer que su entidad sea demandada en los tribunales por acciones discriminatorias
- Hacer que la entidad sea multada por prácticas carentes de seguridad
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, comparados con los de otras personas
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su administración
- Cometer injusticias laborales.

Hay que considerar que estos errores no son el único motivo de fracaso de implementación de un buen sistema de administración de personal, hay que reconocer que la eficaz aplicación de una correcta administración de personal contribuirá a obtener resultados que redundan en planes brillantes y toda una estructura organizacional funcional.

Hay organizaciones que por haber contratado personal acorde a los requerimientos de los puestos con la motivación, evaluación y desarrollo han alcanzado el éxito pese a no tener planes, organizaciones o controles adecuados.

El departamento de personal está cambiando de ser protector y selector a ser un socio estratégico y agente de cambio.

Una encuesta realizada por la Price Waterhouse a 377 directores generales ejecutivos pertenecientes a las 2000 compañías más grandes del mundo, revela el cambio real en el pensamiento de los directores generales ejecutivos.²⁹

²⁹ Administración de personal, Gary Dessler, octava edición, 2001

ACCION	TODOS DIRECTORES GENERALES JECUTIVOS	EEUU Y Canadá	Europa y Asia
Establecer la visión y estrategia	66%	67%	65%
Explorar métodos administrativos	51%	51%	51%
Dar nueva forma a la cultura de la compañía y a la conducta de los empleados	47%	48%	45%
Vigilar la información financiera de la compañía ³⁰	45%	47%	43%

Gerente de línea

Cuenta con autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados, es el responsable de que las metas propuestas sean alcanzadas por su grupo; además debe cumplir las siguientes actividades:

- Elaborar un listado de obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- Elaborar un plan de dotación de empleados en base a sus necesidades, con proyecciones considerando el plan estratégico.
- Describir los requerimientos de recursos humanos del puesto para que el personal pueda elaborar pruebas de selección.
- Brindar liderazgo y otorgar poderes para crear equipos de trabajo eficaces.
- Aplicar la metodología de evaluación de la empresa para estimar el desempeño.
- Entrevistar a los candidatos y tomar decisiones finales de selección.
- Decidir el carácter y monto de los incentivos.

³⁰ AMA internacional, septiembre de 1998, p.12

- Mantener una adecuada comunicación entre empleados y gerentes, de modo que los empleados se informen de asuntos importantes y puedan manifestar sus inquietudes.
- Asegurar que los empleados tengan un trato justo, en cuanto se refiere a disciplina, despidos, seguridad.

Gerente de personal

Es el responsable de la administración, manejo y control de los recursos humanos de la empresa, su objetivo es procurar el bienestar del personal; a continuación se detallan algunas actividades específicas:

- Apoyar en la gestión a los gerentes de línea .
- Redactar la descripción y especificación del puesto.
- Elaborar planes de personal que indique a los empleados la posibilidad de ascender.
- Desarrollar fuentes de solicitudes calificadas y actividades de reclutamiento para formar una reserva de solicitantes.
- Realizar entrevistas iniciales de selección y enviar a los candidatos viables para la evaluación del supervisor del área.
- Preparar materiales para capacitación, documentos y esquemas.
- Elaborar un registro de evaluaciones.
- Asesorar a la administración de línea para la elaboración de planes de sueldos y de incentivos financieros.
- Diagnosticar las causas fundamentales del descontento de los empleados con el propósito de anticipar problemas morales y de otro orden interno.
- Asesorar a la administración de línea para garantizar un trato justo, técnicas de comunicación ascendente y descendente.

Departamento de marketing o promoción

Es un departamento estratégico del negocio, ya que se encarga de la venta principal del negocio, la responsabilidad de los delegados para este cargo son:

- Manejar de marketing y las promociones
- Desarrollar de nuevos enfoques
- Diversificar el negocio

- Manejar atención y satisfacción de los clientes
- Administrar de los productos con calidad
- Estrategias de promoción y ventas definidas
- Cumplir de metas basadas en plan estratégico
- Realizar el seguimiento y control de la satisfacción de los clientes
- Desarrollar nuevas campañas de promoción de imagen institucional y de sus productos
- Manejar adecuadamente los planes de incentivo del personal que labora en el área
- Establecer políticas de promoción de los productos
- Identificar las categorías de los productos
- Conocer el ciclo de vida de los productos, estado actual
- Identificar la variedad de productos y la tendencia de los clientes, considerando la competencia
- Analizar las circunstancias de impacto macro social
- Analizar factores económicos inflación, desempleo
- Analizar los competidores del mercado, productos, etc.
- Analizar la tendencia de crecimiento del mercado, la lucratividad, logística, tecnología y demás tendencias.
- Analizar los resultados del lanzamiento de productos
- Analizar los resultados financieros del negocio y por productos
- Analizar la fuerza tecnológica, capacidad de procesos, fondos

Administración de contabilidad y finanzas

Este departamento tiene bajo su responsabilidad el manejo de los recursos financieros, la confiabilidad del sistema de finanzas y contabilidad para la organización del negocio y el control periódico del cumplimiento de las metas estratégicas; a continuación se resumen las actividades más relevantes de este departamento:

- Manejo y administración de fondos de forma eficaz
- Manejo y administración de utilidades
- Control y disponibilidad de fondos
- Análisis de utilidad y pérdida

- Análisis de la inversión en activos tangibles e intangibles para agregar valor al negocio
- Elaboración y análisis de flujos de caja

Manejo de la tecnología

El sistema informático es la herramienta con la que el negocio puede ser administrado eficaz y eficientemente; de forma competitiva y productiva; con una adecuada distribución de recursos tecnológicos que permitan fortalecer la estrategia del negocio. El departamento tiene como principales, las siguientes competencias:

- Manejar en forma adecuada de las actividades a fin de mejorar el rendimiento del diseño y reducción de tiempos.
- Promover el diseño tomando en cuenta el incremento de la productividad
- Adecuar flexible y oportunamente de las decisiones estratégicas.
- Manejar eficientemente los sistemas de información.
- Sistematizar la base de datos para la emisión de información oportuna y de fácil manejo.
- Controlar periódicamente el proceso por producto, con la supervisión y controles necesarios.
- Ajustar el nivel tecnológico al plan de promoción y marketing.
- Implementar un plan de comercialización acorde al plan estratégico y a las disponibilidades tecnológicas.
- Monitorear permanente de las metas estratégicas y los resultados
- Elaborar medidas de seguridad pertinentes
- Controlar permanentemente los procesos y sus rutas

La Entidad debe implementar la metodología “Corre Competente”³¹, que es la tecnología de la diferenciación, es decir, generar características que no puedan ser imitadas en otra entidad, para ello debe contar con propuestas de:

- Aplicación tecnológica para el control de la estrategia del negocio
- Sistema óptimo y flexible del manejo de la contabilidad y las finanzas
- Control de procesos productivos y operativos, tiempos, fallas, supervisión por niveles, monitoreo y retroalimentación permanente.

³¹ Emprendimiento y administración de una Pyme

- Control de recurso humano, horarios, cumplimiento de estructura organizacional, delegación de funciones y responsabilidades, perfil de cada puesto, etc.

Cada entidad debe establecer el área de actividad del negocio basada en los requerimientos de los clientes, sirviéndose de la tecnología propia de acuerdo a las características de los clientes y su mercado objetivo

Auditoria interna

Enfoque Tradicional

La auditoria tradicional estaba orientada a las revisiones limitadas de ciertas áreas o cuentas del balance. Los análisis de los indicadores clave provenían de balances que contenían errores o irregularidades, como las indicadas a continuación:

- No se revisaban los procesos
- No se analizaba la calidad de los controles y de la gerencia
- No se revisaba la eficiencia de los reportes que son el apoyo para la toma de decisiones
- No era preventiva
- No permitía la identificación de la situación real de la entidad

Sin embargo, con el paso de los años y el desarrollo de nuevas técnicas y metodologías, se ha alcanzado un nuevo enfoque de lo que realmente es una auditoria:

- Conocimiento y entendimiento del negocio
- Estructura organizacional acorde a sus necesidades
- Estructura gerencial
- Políticas, procesos, procedimientos y controles eficientes
- Procesos y responsabilidades, identificados y definidos
- Sistemas contables confiables
- Estructura tecnológica acorde a sus necesidades y proyecciones de crecimiento
- Calidad de reportes que apoyan la toma de decisiones
- Determinación de los principales indicadores financieros
- Cumplimiento íntegro de la normativa de los entes de control

- Revisión de informes de auditoria externa y de la calificadora de riesgos
- Evaluación de cada uno de los riesgos de la entidad y su tendencia
- Sistema de información óptimos
- Revisión de políticas y procedimientos
- Evaluación de controles internos

Objetivos

El departamento de auditoria interna debe perseguir los siguientes objetivos:

- Auditoria preventiva, que identifica los principales riesgos de control interno, operativo, tecnológico, crédito, liquidez, mercado, etc.
 - Analizar los indicadores básicos, que le permitan evidenciar los riesgos importantes.
 - Apoyar y Asesorar a la administración respecto de la gestión de los riesgos
-
- Proceso de retroalimentación de la alienación de los elementos de la estrategia misma del negocio³²:

Crédito

En el departamento de cartera se hace indispensable la identificación y medición de los riesgos en los sectores de los segmentos a los que atiende la entidad, así ciertos sectores pueden ser atractivos pero conllevan mayor riesgo por la variación de precios del mercado nacional o internacional según las condiciones propias de cada región, la naturaleza y riesgo en el tiempo de cosecha por la clase de productos, etc.

Tiene como principal responsabilidad el cuantificar las provisiones en base a los días de morosidad por sector económico, según el análisis histórico por lo menos de tres años atrás, en períodos de noventa días y en condiciones similares, nos dan pautas de variaciones y desviaciones para los análisis.

³² La Estrategia en el panorama del negocio, Prentice Hall, Alineación de elementos de la estrategia, 2000

Hemos considerado la implementación de controles y los niveles mediante cuatro perspectivas específicas que deben considerar los negocios para el control óptimo de su desempeño; perspectiva financiera, cliente, interna y de recursos humanos.

[\(Anexo No.3\)](#)

CAPITULO III

PROCESO DE CONTROL

1. DEFINIR Y DETALLAR LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

El control de gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, el control de gestión se ha convertido en un tema de gran actualidad.

A continuación abordaremos algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados.

Sistema

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica y organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

- **La eficiencia**

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

- **La efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

- **La eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

- **Competitividad:**

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy; es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

- | | |
|---------------------------------|--|
| ▪ Calidad (C): | Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente. |
| ▪ Oportunidad (O): | Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad. |
| ▪ Precio (P): | Medida universal. |
| ▪ Servicio Posventa (S): | Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos. |
| ▪ Tecnología (T): | Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta. |

- **Ecología (E):** Conservación y cuidado de la naturaleza.

Con estas bases se puede decir que: Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

Control

Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema a fin de alcanzar el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos; el control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

El control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes; para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error; asimismo, debe ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados; es universal y abarca todas las fases de la empresa.

En la actualidad el control adquiere en una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Por lo que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. El control moderno se define como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

La clave fundamental del Control moderno radica básicamente en:

- La función de coordinación.
- La vinculación del presente con el futuro.

- La coordinación en el comportamiento de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en cuanto a criterios económicos.

Cómo hacer productivos los sistemas de control?

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Un sistema de control debería medir decisiones correctas por lo que es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa, esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves; en otras palabras, se deberían destacar los logros importantes, no los triviales y deben señalar las desviaciones a un costo mínimo y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean sencillos para que puedan comprenderse y evidenciar de manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas; sin embargo, el problema del control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización.

Tipos de Control

Existen tres tipos de Control:

- **Control Estratégico:**

Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

- **Control de Gestión:**

Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual alcancen sus objetivos.

▪ **Control Operativo:**

Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas día a día en cada puesto de trabajo, se realicen correctamente.

Con referencia a los conceptos citados podemos deducir que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, para luego compararlos con los resultados deseados; y, por último realizar la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora.

Las diferencias radican en los tiempos para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.; por lo que podemos concluir planteando que:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- El control debe ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas; por lo que debe ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

Gestión

La gestión es el conjunción de la planificación, organización, control; en donde la planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; la organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos

en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; el control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos; por otra parte, la gestión de la producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, plazo y costo, que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.

“La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”³³.

Como sinopsis se puede plantear que por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

Control de Gestión:

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros); por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

³³ Tesis de Grado Maritza Hernández (1997)”

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el entorno que puede ser estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas; por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización; en la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los fines del control de gestión.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- **Informar**

Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- **Coordinar**

Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

▪ **Evaluar:**

La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

▪ **Motivar:**

El impulso y la ayuda a todo responsable es importancia para la consecución de los objetivos.

Los instrumentos del control de gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbre; está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo; consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe elaborar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originara desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden; esto se puede dar por las siguientes causas:

- Errores en las previsiones del entorno: estimación y costo de ventas, gastos generales, etc.
- Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- Errores en la relación medios - fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

El control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cómo fijar objetivos y definir un programa de acción.

Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias encontradas.

El control de gestión se convierte en un instrumento que aporta una ayuda a la decisión que permite a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras; se considera que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; sin embargo también se lo ve más cercano a la ejecución y verificación; y, se podría abarcar también los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino

que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

En la teoría de las restricciones se pone en antecedentes el papel de la gestión y el control de gestión como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Concluimos que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, por lo cual debe entenderse que el control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

La definición de control de gestión no es única, varía con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Lo antes expuesto no debe verse como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

Sistema de Control de Gestión:

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los "managers" descentralizados tomen decisiones a tiempo, lo que permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa.

Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión, como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por las actividades, sus interrelaciones, y un sistema informativo.

Sin embargo, se encuentran otros enfoques modernos que conciben el sistema de control de gestión como un sistema de información - control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El sistema de control de gestión es considerado también, como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distinguiendo dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia:

- Sistema de creencias

Para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa.

- Sistema de establecimiento de límites

Para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos.

- Sistema de control de diagnóstico

Como sistema formal de feed-back, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto.

- Sistema de control interactivo

Para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización.

Por lo indicado, podemos concluir en que el sistema de control de gestión es un procedimiento basado en la información recopilada para trazar los objetivos y el

camino a seguir por la entidad, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Indicadores de control de gestión.

Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Las filosofías gerenciales modernas (TQM, JIT, TOC), enuncian que lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión (valor agregado, inventario y gastos de operación); a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

Los indicadores son establecidos para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, como producción, ventas, suministros, mercadeo, investigación y desarrollo, planificación y preparación de la producción, mantenimiento, administración y finanzas y recursos humanos. de reactividad (plazo) y calidad.

La relación e interacción de una serie de medidores de la excelencia empresarial se aplica a los diferentes subsistemas de la empresa como los de contabilidad, ventas y marketing; enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo, es necesario condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía.

Lo referido a cerca de los indicadores permite concluir que:

- Generalmente en la elaboración y puesta en práctica se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros).
- Los indicadores aplicados son los globales, propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.
- Se sobre valora la importancia de los indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos.
- Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

Sin embargo de lo indicado, se considera que estos indicadores pueden tomarse como referencia, pero no pueden incorporarse a priori en el sistema de información de un sistema de control de gestión de una organización; porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener las informaciones pertinentes para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

Muy relacionado con el diseño de sistemas de control de gestión se encuentra también el tema del Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard - que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada; mas no debemos verlos solo así, sino incorporados al Cuadro de Mando Integral (CMI) para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común.

El cuadro de mando integral no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo de un tradicional de un sistema de control; es utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y formación; y, crecimiento (innovación o aprendizaje); proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El cuadro de mando integral permite contemplar y proporcionar información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

- Perspectiva del Cliente o Consumidor.
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de la innovación o aprendizaje
- Perspectiva Financiera

2. ESTANDARIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS POR ÁREAS.

Como lo habíamos mencionado el compromiso, el trabajo en equipo y un liderazgo presente como cultura organizacional redundan en un control interno eficiente y en el mantenimiento de un código de ética estructural.

El código de ética, es un conjunto de reglas establecidas para guiar el comportamiento de las personas en sus diversas actividades, es la parte moral de las obligaciones de los empleados y funcionarios de una entidad, orientada a un comportamiento de bienestar y justicia que va desde la ética individual, ética familiar, ética social, ética para la educación, ética internacional.

Los negocios se realizan a través de las personas, manteniendo los lineamientos y políticas de la entidad, dignidad y respeto; para obtener eficiencia podemos utilizar la motivación, que es una herramienta esencial, entendiendo que el capital humano es el principal activo de cualquier empresa.

El compromiso, el trabajo en equipo hacia un mismo objetivo, personal proactivo, honrado, honesto, que da buen trato a los clientes, prudente, disciplinado, responsable, transparente, respetuoso de las leyes, internas y externas, mantiene reserva de información confidencial y de estrategia, entrega información veraz, evita

conflictos de intereses con directivos que se preocupan del cuidado de la salud y de la prevención de riesgos, incentiva la superación profesional, con un comportamiento organizacional de ética de buenos modales, hábitos adecuados al negocio y respeto mutuo.

Junto a ello la contraparte de la empresa al mantener la responsabilidad social, con la seguridad de la repercusión en sus beneficios financieros, todas las decisiones deben ser estudiadas, analizadas y procesadas bajo consideraciones éticas. Se deben mantener manuales de personal, en los cuales se definan horarios, permisos y políticas coherentes con los principios y valores de la institución.

Responsabilidad de la dirección

El compromiso de la dirección debe vislumbrar los temas que conciernen a la organización en todos los niveles, podemos indicar como trascendentales los que están relacionados con el enfoque al cliente, la política de calidad, la planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación.

Los accionistas deben tener conocimientos de finanzas y contabilidad, entender a cabalidad el negocio y deducir la trascendencia de las decisiones que se van a tomar así como los riesgos que éstas implican en el desarrollo del negocio y de la organización misma.

Hemos aplicado un cuestionario que resulta muy útil para identificar el adecuado manejo del negocio que depende de la dirección.

[\(Anexo No.6\)](#)

Conclusiones de la aplicación de las encuestas

- No existe un conocimiento del 100% por parte de la administración de las actividades económicas de sus accionistas
- los negocios son casi están concentrados en pocos acc ionistas casi en su totalidad. Capitales privados y cerrados
- Los accionistas mantienen participación en otras entidades financieras y e otras empresas o compañías
- Los accionistas en el 67% no están dispuestos a efectuar incrementos de capital de sus negocios

- Sólo un 67% de los accionistas encuestados dan seguimiento a las observaciones y recomendaciones
- Las estrategias y políticas en un 67%
- Los accionistas o Directorio reciben reportes de 36% de análisis para la toma de decisiones y 26% de reportes de mercado
- El directorio es discrecional al momento de asumir riesgos
- La información privilegiada comparten el Directorio en el 67% de los casos con los ejecutivos
- La estructura organizacional es piramidal
- El directorio debe preocuparse un 100% e la satisfacción al cliente no sólo en el 67%

3. ESTABLECER UN PROCESO ADECUADO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN Y SU RETROALIMENTACIÓN

Una alternativa para la aplicación del control de la gestión de los riesgos, se basa en una adecuada administración de los riesgos, mediante cuatro pasos: identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos.

Una vez definidas las características, perfiles y funciones de cada uno de los individuos de una organización desde el nivel más bajo hasta el más elevado; se debe establecer un sistema de evaluación y monitoreo de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y mantener activo un sistema de buzón de sugerencias, reclamos y quejas. (Considerando los Proyectos y el Presupuesto).

Los aspectos que deben ser analizados son:

- Coincidencias de las políticas de personal con la estrategia del negocio
- Establecer coincidencias entre el plan de empleo y la diversificación del empleo
- Analizar si departamento funciona orgánicamente en el negocio
- Determinar si la capacitación se utiliza para elevar el nivel general, como una herramienta de la entidad.

¿Cómo evaluar la gestión del riesgo?

Para la evaluación de los riesgos se parte de la premisa de haberlos identificado para poder evaluar cualitativa y cuantitativamente cada uno de ellos y la importancia de su manejo y control.

Para el presente análisis se han aplicado cuestionarios que se efectuaron con los gerentes de diferentes entidades bancarias, según los anexos No.4, 4.1 y 4.2. Como resultado del procesamiento de las encuestas aplicadas tenemos:

Manejo de riesgos

- El Directorio no muestra un claro conocimiento del manejo de riesgos
- La Gerencia mantiene el control sobre el Directorio para el manejo de riesgos en el 50% de los casos.
- A diferencia del manejo de negocio que utiliza el 36% de herramientas como el análisis, para el control de riesgos se dispone del 35% de una plataforma tecnológica adecuada para la toma de decisiones.

Uso de herramientas

- La plataforma tecnológica está adecuada a las organizaciones
- Se deben mantener herramientas de control de cumplimiento de plan estratégico, en la actualidad sólo el 75% de entidades cumplen este control
- sólo se ha implementado el control de desempeño mediante el uso de la tecnología para medir el desempeño, el 75% los procesos de las áreas del negocio
- El 38% de las metas no han sido cuantificadas, lo que evidencia la falta de control estratégico y del cumplimiento de la misión y visión de las entidades
- El 25% de entidades adolecen de una cultura de control organizacional

Gestión de Riesgo del negocio

- Un 25% de las encuestas señalan debilidad de control del Directorio hacia la Gerencia
- Las estrategias no están bien fundamentadas en estudios y análisis en el 38% de los casos
- Un 25% de las encuestas evidencian ausencia de planes de contingencia
- El 38% no posee supervisión directa

- Un complemento para mantener un control de gestión de toda la organización es el contar con una base de datos que permita mantener un tablero de indicadores.

Indicadores de gestión

Determinan el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico y ejecutado en el plan operativo y el presupuesto actual y miden la capacidad de cumplimiento de las metas programadas, utilizando los recursos disponibles y en el tiempo estimado y asignado; si el resultado son menor a 1, representan incumplimientos ya sean a favor o en contra del ejercicio. A continuación se detallan algunos de los principales indicadores aplicables:

<u>Eficiencia Estratégica</u>	<u>Eficiencia Presupuestal</u>	<u>Rendimiento</u>	<u>Liquidez</u>	<u>Gastos de Personal</u>
Objetivos alcanzados	Presupuesto Ejecutado	Utilidad neta	Activos fijos * 100	Gastos personal
Objetivos establecidos	Presupuesto asignado	Total de capital	Capital propio	Cartera productiva
			Bienes líquidos * 100 Deuda líquida	Cartera productiva # Empleados
			Capital propio * 100 Capital total	Gastos personal # Empleados

Valor Actual Neto (VAN)

Como criterio de la selección de inversiones se analizan los flujos netos de caja, tomando la fecha del inicio de la inversión y los diferentes flujos de caja, un dólar de hoy equivale a un importe superior una vez transcurridos varios ejercicios, de forma que dos inversiones que indican valores acumulados idénticos pueden diferenciarse si en el período (a) se generan beneficios que difieren en cada proyecto, así un proyecto con beneficios secuenciales más cortos sin duda es más favorable que aquel cuya rentabilidad se dilata en el horizonte.

El valor actual neto compara la inversión inicial con el valor actual de los flujos netos de caja que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

Para calcular el VAN debe establecerse el interés a utilizar para actualizar los flujos de caja, esta es la tasa de descuento que puede corresponder al costo medio de capital actual o a la rentabilidad económica mínima que requiere un proyecto similar.

$$VAN = \pm \text{SUMATORIA DE LOS FJUUJOS ACTUALIZADOS} - \text{INVERSION INICIAL}$$

Así si el VAN es igual a cero, el proyecto puede o no aceptarse

Si el VAN es mayor a cero, el proyecto es rentable

Si el VAN es menor a cero, el proyecto debe ser rechazado

Valor Económico Agregado (EVA)

Aunque EVA y generación de valor han aparecido en el transcurso de la última década, la teoría económica y financiera se han aproximado a estos conceptos hace bastante tiempo.

La primera noción de valor económico agregado fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio.

El concepto de valor económico agregado es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado ingreso o beneficio residual, que se define como el resultado que se obtiene al restar a la utilidad operacional los costos de capital.

Los negocios se han hecho cada vez más complejos, provocando la necesidad de que los individuos y/o equipos que se integran a las empresas o instituciones, comprendan con más claridad el propósito de la organización y sean autosuficientes. Así también el concepto de maximizar el valor de los accionistas, cada vez más, se convierte en el objetivo rector de las empresas.

En este contexto la relación accionista – empresa se ha evolucionado hasta conformar un marco de actuación complejo por ambas partes. Por lo que es necesario utilizar nuevas herramientas corporativas capaces de satisfacer las expectativas de los accionistas y enmarcar la actuación de los principales directivos de las empresas a lograrlo.

Por un lado los accionistas esperan que el valor de su capital se incremente gracias a las decisiones que toma la alta gerencia. Por el otro la alta gerencia busca la forma de ser más eficiente en su toma de decisiones.

Tradicionalmente, las empresas utilizan la utilidad por acción (UPA) como el indicador financiero más importante para medir el éxito o fracaso. Sin embargo, la utilidad por acción debe de establecer el punto de intersección entre las expectativas de los accionistas y la rentabilidad de la empresa para afirmar que la empresa está maximizando el valor de los accionistas.

El problema es que la UPA no considera el costo de capital de los accionistas para su cálculo, es decir es incapaz de evidenciar si la empresa realmente esta siendo rentable ó no.

De otro lado está demostrado que las empresas que adoptan una administración basada en el valor, maximizan el valor de los accionistas ya que cumplen con las expectativas de los mismos, es decir, generan un retorno de la inversión de los accionistas superior al costo de capital de los mismos.

El costo de capital es la tasa de retorno que esperan los accionistas recibir por su inversión.

Los componentes del costo de capital son:

1. La tasa real de retorno que el inversionista espera recibir por arriesgar su dinero.
2. La inflación esperada, que es la pérdida del poder adquisitivo
3. El riesgo, que es la incertidumbre que el inversionista tiene sobre cuanto va a recibir.

La medida de desempeño financiero más utilizada en el mundo corporativo en los últimos años es el Valor Económico Agregado.

El Valor Económico Agregado consiste en determinar la rentabilidad obtenida por la empresa, deduciendo de la utilidad de operación neta de impuestos, el costo de capital de los recursos propios y externos que utiliza:

El EVA es la diferencia entre la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UONDI) y el Costo de Capital Total (CCT), incluyendo el costo de capital del Patrimonio.

El EVA es una estimación del valor creado por los ejecutivos durante el ejercicio. Se diferencia esencialmente de la Utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio.

Sí el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

Así entonces, el Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

- La planeación estratégica.
- La toma de decisiones cotidiana.
- La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.

Las ventajas de uso consisten en:

Al Vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor.

El Valor Económico Agregado permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.

El concepto del Valor Económico Agregado permite mejorar la calidad de las decisiones impactando en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo de capital.

En el siguiente gráfico podemos ver las variables que están involucradas en este concepto y su interrelación entre sí.

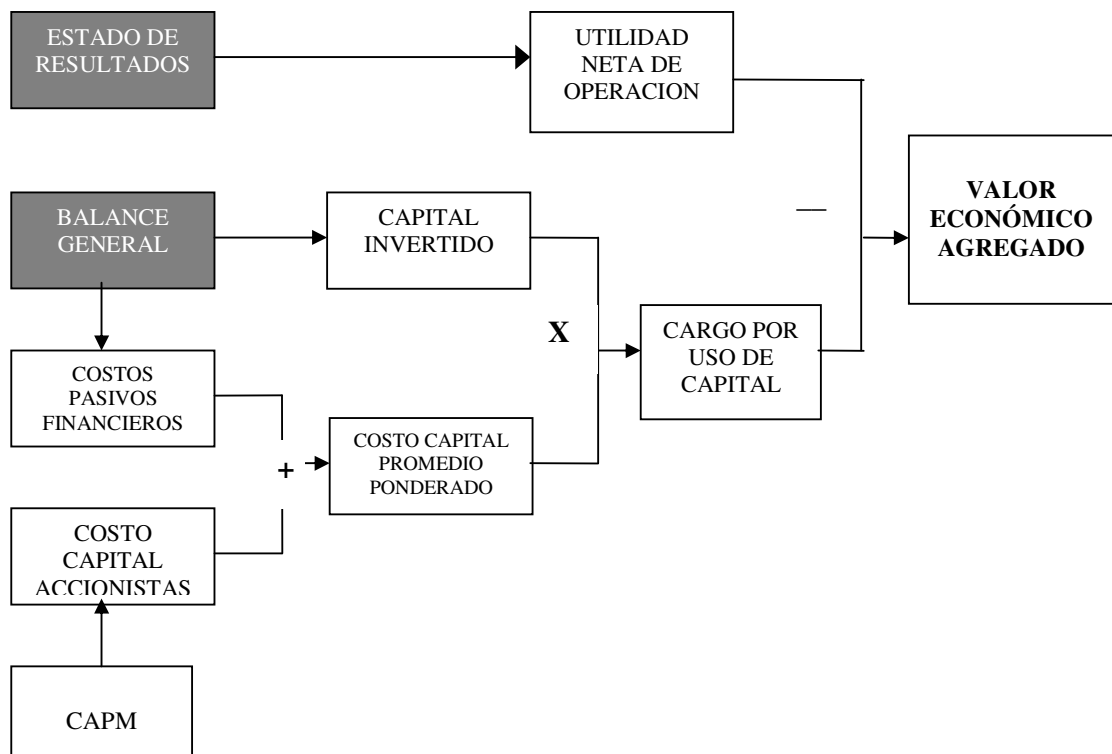


Gráfico. Variables que componen el Valor Económico Agregado

Los componentes básicos del EVA son: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.

La utilidad de operación que se usa para el cálculo del EVA es la utilidad operativa después de impuestos no incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos, y otros ingresos extraordinarios.

Los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo u otros gastos extraordinarios. Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.

El capital invertido, viene a ser los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital contable. El capital de trabajo operativo, no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.

El costo de capital promedio ponderado, se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto, y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

Una parte importante del Valor Económico Agregado es entender con profundidad las variables que influyen en la generación de valor del negocio, por dos motivos:

- El primer motivo es que no se puede actuar directamente en la generación del valor; se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor.
- El segundo motivo es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor de los accionistas.

El proceso del EVA, debe iniciarse a nivel de la alta gerencia, y de las finanzas, utilizándolo día a día e incorporándolos en los procesos de planeación y presupuestos.

A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la organización. Algunas empresas cometen el error de tratar de implementar el EVA en toda su amplitud, de una sola vez; antes, debe revisarse los recursos, políticas procedimientos establecidos que se utilizarán para implementar y controlar el proceso una vez que esté listo. Cuando las

políticas y procedimientos estén terminados, la alta gerencia solicitará la conclusión de estos cambios de políticas, y cada departamento será requerido para proporcionar los criterios aplicables a su área, para asegurar su aceptación.

El EVA es un indicador aceptable tanto de valor, como de desempeño; puede relacionar la valuación estratégica a futuro, los pronósticos de inversiones de capital y los procesos presupuestales. Es un indicador para establecer objetivos y metas, evaluar desempeños, fijar bonos, información importante para los inversionistas y para la preparación de pronósticos de inversiones de capital y valuaciones diversas. Es la base sobre la que debe erigirse el nuevo sistema de administración financiera.

Rentabilidad Financiera (ROE)

Si la rentabilidad económica tenía como objetivo conocer la capacidad de remunerar a la totalidad de los activos invertidos en la actividad empresarial; la rentabilidad financiera pretende medir la capacidad de remunerar a los propietarios o accionistas de la empresa.

Este ratio, también llamado de rentabilidad de los recursos propios o ROE (Return On Equity), representando en última instancia el costo de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas.

En cuanto al numerador del ratio, se puede elegir para el cálculo, bien el beneficio antes de tributos y después de intereses (BAT) o bien el beneficio después de tributos (BN). En ambos casos, el beneficio es obtenido descontando del BAIT los gastos financieros o intereses que implica la utilización de financiación ajena.

Se estima que el valor adecuado para este ratio es de 15% de beneficios (después de impuestos) considerando un nivel razonable de rentabilidad para el propietario de un pequeño negocio (con todos los riesgos y dificultades de ese tipo de empresas).

El margen financiero es equivalente al margen económico, pero deducidos los gastos financieros y tributos, por rotación, la misma rotación de los activos y por apalancamiento, la cuantía del capital ajeno utilizado y su costo. En consecuencia,

podría afirmarse que siempre, claro está, con carácter general, la rentabilidad financiera será incrementada cuando:

- Se produzca un incremento de la rentabilidad económica, que afectando al margen económico lleve consigo un incremento del margen financiero.
- Se produzca igualmente un incremento de la rotación de los activos.
- Se consiga un incremento de la relación de endeudamiento, que suponga una mejor optimización de la financiación ajena.

Retorno de la Inversión (ROI)

ROI o return of investments el beneficio que obtenemos por cada unidad monetaria invertida en tecnología durante un periodo de tiempo. Suele utilizarse para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. En épocas de crisis, se convierte en fundamental que cada valor invertido en tecnología regrese, a ser posible, acompañado de más.

Su medida es un número relacionado con el ratio Costo/Beneficio. El costo es sencillo de medir, siempre es fácil saber cuánto nos estamos gastando lo complicado es calcular el beneficio.

A priori, el ROI es problemático de medir por la entrada en juego de factores como el cambio tecnológico, el carácter único de cada proyecto lleva a diferentes interpretaciones del ROI, el desorden al controlar y medir finanzas durante un proyecto o factores intangibles como satisfacción de usuarios, mejoras de comunicación.

El proceso típico de definir el ROI de un proyecto conlleva:

Antes:

- Medir situación actual en el caso de existir aplicación
- Identificar procesos básicos susceptibles de mejora
- Recolección de datos para cada proceso (Tiempo tareas, costes...)
- Estimar los costes del proyecto

Durante desarrollo:

- Control de tiempos, costes y equipo de desarrollo
- Lograr que el cliente trabaje y tome decisiones a tiempo y haga las entregas pactadas en fecha

Después:

- Números resultante tras la inversión (costes finales, beneficios obtenidos)
- Conversión de estos datos en valores monetarios
- Analizar su incidencia en ahorro de costes, incremento de ventas, aumentos de márgenes respecto la situación anterior

El retorno es grande porque el mantenimiento de las aplicaciones informáticas debido a desvíos respecto a estimaciones iniciales suele ser de un 80% del total de los costos.

Los beneficios derivados de aplicar la usabilidad en desarrollo de productos son:

- Menores costes de desarrollo
- Si las necesidades y deseos de los usuarios son añadidos en fases tempranas del ciclo de desarrollo del producto se pueden evitar desvíos y problemas en el futuro. El prototipo constituye una pieza fundamental, por ser un punto de encuentro entre el cliente/usuario y el equipo de desarrollo.
- Detección temprana de fallos
- Los test de usabilidad hechos tarde en el ciclo de desarrollo de un producto pueden resultar muy dañinos en una organización
- La detección de fallos en usabilidad cuando el costo de corrección en tiempo y personas es grande puede dar al traste con cualquier planificación y rentabilidad de un producto.
- Tiempos más breves de desarrollo

- Reduce los costos de ingeniería y desarrollo; y, los tiempos de pruebas y control de calidad al recibir retroalimentación directa de los usuarios, ello redundará en una mejora del producto final favoreciendo una salida al mercado más rápida de los productos.
- Menores costes de mantenimiento y soporte
- Los productos “usables” son más fáciles de instalar y de aprender a utilizar, por tanto significa un ahorro en costes de aprendizaje y de soporte, por lo que, el valor del producto se hace palpable a más velocidad lo que implica mayor fidelidad al producto.
- Ventaja competitiva
- La usabilidad reduce los costos de venta y acorta los ciclos de comercialización de productos. Lo más fácil de usar es más sencillo de vender y resulta en una ventaja competitiva a la hora de compararse con productos de la competencia por ser más fáciles de configurar, aprender a usar.

Otros:

- Mayor ratio de adquisición de clientes
- Menor rotación de clientes
- Mayor productividad de empleados al tener en cuenta sus necesidades reales

A pesar de todo, la usabilidad es una de las primeras sacrificadas en tiempos de crisis y despidos, siendo considerada como un lujo que únicamente puede encarecer el producto por parte tanto de empresas desarrolladoras como de muchos clientes. Y se practica “pseudousabilidad al vuelo” por parte de equipos comerciales y técnicos que suelen derivar en desviaciones de expectativas y trabajos de mejora.

La visión del ROI tiene 3 vertientes:

- Empresa: quien invierte en tecnología.

- Desarrolladores: empresa que desarrolla aplicaciones. Una metodología adecuada de estimación de costos y gestión de proyectos permite la entrega de mejores productos en menor tiempo.
- Clientes/Usuarios: son quienes con el uso de las aplicaciones van a hacer más o menos rentable nuestra inversión.

En cualquiera de estas tres vertientes se justifica la inversión en usabilidad.

Cómo medir el ROI en usabilidad en los Proyectos

Realizando tests de usabilidad para la aplicación que queremos mejorar, es necesario identificar las tareas principales través de usuarios actuales a través de medir las actividades detalladas a continuación:

- El tiempo necesario para completar tareas
- Errores y su influencia en el funcionamiento de la aplicación
- Identificar y solucionar los problemas actuales que tenga el sitio tanto a nivel de las tareas principales como otros puntos mejorables
- Realizar tests sobre el nuevo sitio analizando entre usuarios tipo las tareas principales y tiempo necesario para realizarlas.
- Calcular la mejora en tiempos medios en la realización de esas tareas
- Multiplicar tiempo ahorrado por el número de personas y veces que van a utilizar el sitio cada día.
- Calcular el salario/hora de las personas que realizan esa tarea.
- Convertir el tiempo en moneda multiplicando el tiempo ahorrado en horas por el salario/hora de los usuarios.

Otros indicadores

- Cuota del mercado por segmento de clientes, productos y servicios ofertados versus los efectivamente realizados.
- Incremento de clientes, en número, por productos y servicios ofrecidos como ingreso neto al negocio, número de clientes nuevos dividido entre el número de

ofertados, análisis del costo de cada nuevo cliente por medio de dividir los nuevos clientes para el total de clientes proyectada y el número de clientes nuevos entre el total de gastos de esa captación.

- Retención de clientes, analizado por segmento y por lo menos tres años atrás para realizar las proyecciones, como porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- Satisfacción del cliente, mediante encuestas por correo, entrevistas directas y telefónicas, buzones de sugerencias, entre otros.
- Rentabilidad del cliente
- Calidad de productos y servicios, a través de los controles eficientes y atención a quejas y reclamos de los clientes.
- Reducción del ciclo de atención al cliente, como un proceso interno objetivo medido a través del tiempo que dura el proceso hasta el tiempo de prestación del servicio, considerando en el proceso el tiempo de supervisión y control, identificando las fallas en los procesos y su incidencia en la satisfacción y atención al cliente.
- Atención post-servicio, con el control de la duración del ciclo desde la solicitud del servicio hasta el resultado positivo o negativo, el costo de los recursos utilizados, porcentaje de clientes atendidos efectivamente.

Indicadores de Productividad

Luego de haberse establecido las metas individuales para dar cumplimiento al plan estratégico, podemos medir la productividad y rendimiento de los trabajadores versus los productos ofertados y entregados a los clientes; así como el servicio brindado, información reflejada en el cumplimiento del plan operativo.

INDICADORES DE EFICIENCIA EN EL CREDITO		
$\frac{\# \text{ créditos por entregarse por mes}}{\# \text{ créditos otorgados}}$	$\frac{ \# \text{ clientes atendidos}}{\# \text{ créditos otorgados}}$	$\frac{\# \text{ créditos otorgados}}{\# \text{ asesores utilizados}}$
$\frac{\# \text{ informes emitidos por oficial}}{\# \text{ oficiales o asesores de crédito}}$	$\frac{\# \text{ demandas conflictos asesor}}{\# \text{ créditos}}$	$\frac{\# \text{ demandas resueltas}}{\# \text{ abogados utilizados}}$
$\frac{\# \text{ demandas ingresadas departamento legal}}{\# \text{ demandas resueltas}}$	$\frac{\text{Costo presupuestado}}{\text{Costo realizado}}$	$\frac{\text{Tiempo presupuestado}}{\text{Tiempo realización}}$

La planificación de la entidad puede considerar criterios generales que parten del plan estratégico y que pueden ser objeto de medición para el proceso de retroalimentación del control de gestión, para lo cual se pueden utilizar los siguientes criterios:

Seguimiento Corporativo: Junta General de Accionistas; Directorio, Gerencia General Auditoria
Interna; Asesoría Legal

Seguimiento Funcional: Gerentes, subgerentes y jefes departamentales

Seguimiento operativo: Personal operativo de todas las áreas de la Entidad

Ciclo de efectividad operacional, para implementar el control y monitoreo mediante un tablero de indicadores financieros.

[\(Anexo No.5\)](#)

Luego de haber efectuado el análisis descrito en el anexo No.5 se han definido los siguientes indicadores para el control de los objetivos estratégicos que llevan intrínseca la misión y visión y la cultura organizacional del negocio.

- Renovar la oferta de bienes y servicios
- Garantizar la excelencia del servicio

- Incrementar la rentabilidad
- Incrementar la eficiencia de los recursos
- Maximizar la eficiencia interna
- Personal capacitado y motivado
- Creacion efeciente de oferta de bienes y servicios (enfoque al cliente)
- Incrementar el potencial del rrhh
- Fomentar una cultura interna que que perdure
- garantizar la disponibilidad de tecnologia acorde a necesidades

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL PROCESO

1. MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS

Las entidades tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, para lo cual deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que asumen.

Cada organización tiene su propio perfil de riesgo, según las actividades y segmentos específicos a los que atiende, por tanto no existe un esquema específico, cada entidad debe desarrollar su propio diseño.

Luego de la teoría descrita a lo largo de este trabajo investigativo, como síntesis, para armar una matriz de control de riesgos debemos considerar:

Estructura Organizacional

El manejo de los negocios cada más complicado, por la complejidad y variedad de productos y servicios que se ofrecen, por lo que es recomendable la adaptación organizativa interna a la estructura de unidades estratégicas de negocios. Con esta estructura se consigue un mejor desempeño gracias a la especialización de funciones, dado que cada división cuenta con tareas que agregan valor y con tareas de soporte; a su vez, existen funciones de soporte generales para todas las divisiones, cada división tiene la oportunidad de buscar la mejora e innovación continuas.

Objetivos

Cómo y cuando ejecutar las acciones deben cuantificarse y estar alineados a la misión y visión del negocio.

Establecer las áreas claves del negocio

Agrupar áreas para buscar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Estrategias

Cómo vamos a cumplir la misión y visión del negocio

Políticas

Cuáles son las reglas, criterios de decisión y límites de acción, para cada una de las actividades del negocio.

Implementación

Proceso de poner en práctica las estrategias y políticas adoptadas.

Política

Herramienta del proceso de cambio, en ella se encontraran mezcladas actividades, acciones y planes, los que se plasmarán mediante el uso de herramientas de calidad.

Programas

Serie de pasos para cumplir los procesos de cada una de las actividades del negocio. En este punto se hace necesaria la aplicación de la matriz de riesgos mediante un proceso de retroalimentación continua, en conjunto con la aplicación del control de la gestión del negocio, mediante la creación de indicadores adecuados al perfil del negocio.

Presupuestos

Otorgar dinero para cada uno de los programas a aplicar para cumplir la misión y visión del negocio.

Destrezas

Para organizar el negocio de manera óptima se requiere de la aplicación de destrezas administrativas, técnicas y sobre todo en el liderazgo.

Identificación de los Factores claves de éxito

Realizar un diagnóstico inicial de cuales son los factores claves de éxito del negocio en el interior y hacia la competencia, de manera que podamos ponderar cada una de las fortalezas y oportunidades que nos brinda el mercado, con el objetivo de realizar cambios y mantener las condiciones que benefician al negocio frente a la competencia, esta medición se la realiza identificando productos, servicios y actividades que se constituyen en las razones de éxito del negocio.

Diagnóstico inicial de los procesos internos (Identificación)

La identificación de riesgos es un proceso continuo que permite reconocer y entender los riesgos existentes en cada una de las operaciones y transacciones efectuadas y las que puedan surgir de nuevos productos y servicios.

La organización debe realizar un levantamiento de información de manera descriptiva y con la ayuda de flujogramas o esquemas que permitan identificar cada uno de los procesos, se hace necesaria la descripción de los puestos y los procedimientos que sigue cada responsable para cumplir su tarea:

Análisis de los procesos

Los procesos de trabajo, deben construirse y documentarse para determinar las condiciones y actuaciones que permitan un adecuado control interno, y deben ser validados por los distintos grupos de trabajos, y por todos los colaboradores.

Como un control de calidad, la retroalimentación debe ser periódica, lo que permitiría identificar errores o cambios que se requieran hacer. Las correcciones del proceso se darán a medida, que se efectúen los trabajos, y la gente se comprometa.

Medición y estadísticas de progresos, correcciones, portafolio

Se implementará un sistema que permita medir el alcance que la propuesta está tomando. Las variables para la medición deben ser:

El portafolio que es un instrumento, que permite cuantificar los esfuerzos dedicados a la realización de trabajos.

Se suele decir que un desafío de calidad, es hacer un trabajo bien hecho y a la primera. Sin embargo en múltiples ocasiones se hace bien lo innecesario; por lo que, bien vale la pena, averiguar si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien, pero antes de ello tenemos la obligación de asegurarnos si lo que estamos haciendo es lo debido, lo necesario, lo correcto; tal vez descubramos que malgastamos recursos en hacer bien, justo lo que no se debe hacer.

Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados y medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben adecuarse a la complejidad de los productos y servicios, de las operaciones y los niveles de riesgos asumidos.

Monitoreo

En la aplicación de la administración del riesgo, las entidades deben implantar un sistema de control que permita validar y verificar el cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones del negocio.

Control

Cada uno de los niveles de la organización dentro de sus competencias, debe realizar el seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y los resultados de las acciones adoptadas, lo que significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada clase de riesgo, adecuado a la satisfacción de las necesidades particulares del negocio, para lo cual es necesario:

- Definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.
- Elaborar un diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos.
- Describir en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles.

Establecer soluciones para disminuir perdidas

- Identificar opciones
- Evaluar opciones
- Seleccionar opciones
- Preparar planes
- Implementar planes

Control interno

- Determinación de los responsables de los procesos
- Difusión y comunicación de los procesos
- Actualización y mejora continua a través del seguimiento
- Adecuada separación de funciones
- Mantener inventarios actualizados de los procesos existentes.

Análisis de los principales indicadores financieros

- Morosidad de cartera
- Cobertura de cartera
- Endeudamiento
- Liquidez
- Rentabilidad
- Determinación del costo del dinero

Puesta en marcha del plan de acción correctivo

El plan de acción dependerá del orden o priorización de los riesgos, que se debe realizar, el que estará en razón de lo que se quiere mitigar o revertir primero, y del resultado que se espera obtener.

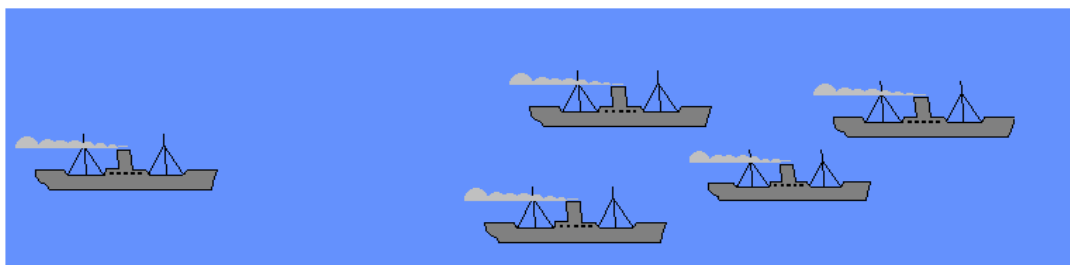
El seguimiento, que no es más que un control de gestión, garantiza que lo solicitado se cumpla en tiempo y forma, acorde a la solicitud.

Capacitación interna de aspectos identificados, interacción con los sistemas y grupos de trabajo

La capacitación de aspectos identificados, es una herramienta del proceso de cambio, y estará íntimamente ligada con este.

Este aspecto debe ser cubierto por un trabajo interdisciplinario, con los distintos organismos y sus sistemas, y con los grupos de mejoras involucrados en la gestión del proceso que se trate.

Programa de control interno para mantenimiento del proceso



La velocidad de una flota, dependerá de la velocidad del último de sus barcos.

La intención es la de mantener a toda la flota a la misma velocidad, para ello se implementarán revisiones periódicas, cuyos resultados serán cruzados con el control de gestión y con las mediciones y estadísticas.

De este modo, no dependeremos de un solo control, que en un momento dado puede ser burlado. Así se asegura que los datos de la marcha del proceso sean fidedignos y confiables.

La velocidad del proceso, estará íntimamente ligada con la velocidad de los hechos y con la aceptación por parte de los colaboradores.

Etapas de implementación a todos los niveles.

Una matriz de control de riesgos es una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar los procesos, productos y servicios más importantes de un negocio, el nivel y clase de riesgo inherentes a las actividades y los factores endógenos y exógenos relacionados con los riesgos.

Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de riesgos financieros, que pudieren impactar los resultados y el logro de objetivos estratégicos de la organización.

Es una herramienta flexible, que requiere ser documentada en los procesos y la evaluación de manera integral de los riesgos, a partir de que se desarrollará un diagnóstico objetivo de la situación de riesgo global.

Se requiere la participación activa de todas las unidades de negocios, operativas y funcionales desde la definición de la estrategia organizacional de riesgo del negocio.

La implementación efectiva de la matriz de riesgo permite comparar de forma objetiva proyectos, áreas, productos, procesos, actividades, que constituyen soportes funcionales de un efectivo sistema integral de la gestión de riesgo.

Objetivos

La gestión integral del riesgo de crédito:

Ciclo crediticio

Estrategia del negocio versus estructura interna



La propuesta es integrar los elementos enunciados y analizados en una matriz de análisis, evaluación y retroalimentación de control y gestión de riesgos, complementada con un análisis de indicadores que midan el desempeño de cada área para conseguir el objetivo estratégico establecido como visión del negocio.

Cada entidad tiene características propias, de ahí que proponemos que se analicen internamente las necesidades, tanto en la forma estructural y organizacional como en las metodologías que puedan adoptar para lograr los objetivos planteados. Se hace indispensable revisar y difundir la visión global del negocio e incentivar el desarrollo de estrategias, mediante reuniones que promuevan el trabajo en equipo.

Diagnóstico

Para conocer la situación actual de un negocio se deben realizar los siguientes pasos:

Análisis General

- Situación del sector al que atiende, conocimiento objetivo de la actividad del negocio
- Producto principal
- Capital
- Número de empleados
- Monto de servicios
- Utilidad bruta y utilidad neta
- Calidad de Accionistas, características
- Liderazgo fuerte
- Administración con visión de largo plazo
- Atención y satisfacción hacia los clientes
- Sistematización de la base de datos
- Cultura organizacional sistematizada
- Inversión positiva en estudio y desarrollo de nuevos proyectos
- Control para mantenimiento del negocio
- Análisis comparativos e históricos de por lo menos tres años atrás entre balance general, estado de pérdidas y ganancias, gastos detallados, evolución de la cartera concedida y su morosidad.

Análisis Externo

- Situación de la economía nacional y las finanzas, relacionando la demanda y el suministro. Situación internacional, social, informativa, laboral, logística, etc.
- Análisis de la tendencia de la caída de precio
- Diversificación de las preferencias de los clientes
- Acercamiento entre Bancos y clientes por el uso de internet
- Estudio de la situación del sector, mercado, competidores, etc.
- Problema medioambientales
- Competencia internacional
- Competencia en banca no tradicional
- Diversificación de la satisfacción de los consumidores
- Importancia de la diferenciación
- Calidad de procesos

Análisis Interno

- Estudio de la administración respecto de los proveedores, compras, logística, ventas, finanzas, contabilidad, personal y laboral, etc.
- Hacer frente a la situaciones incertidumbre
- Capacitación
- Análisis de los recursos humanos, productos y servicios, sistemas de información

Retroalimentación

Basado en el análisis anterior, el estudio para identificar los puntos a mejorar conlleva la determinación de las actividades funcionales en el marco de la estructura organizacional, lo que conlleva la cooperación de las funciones para conseguir los objetivos estratégicos que se evidenciarán a través de:

- Representación de cada departamento como resultado del mejoramiento.
- Estudio de rentabilidad, seguridad y eficiencia del negocio.
- El capital debe mantenerse igual, o se requiere invertir en activos fijos, inversiones líquidas, se requiere incremento de cartera o de inversión en tecnología. La rapidez de circulación de capital es mejor.

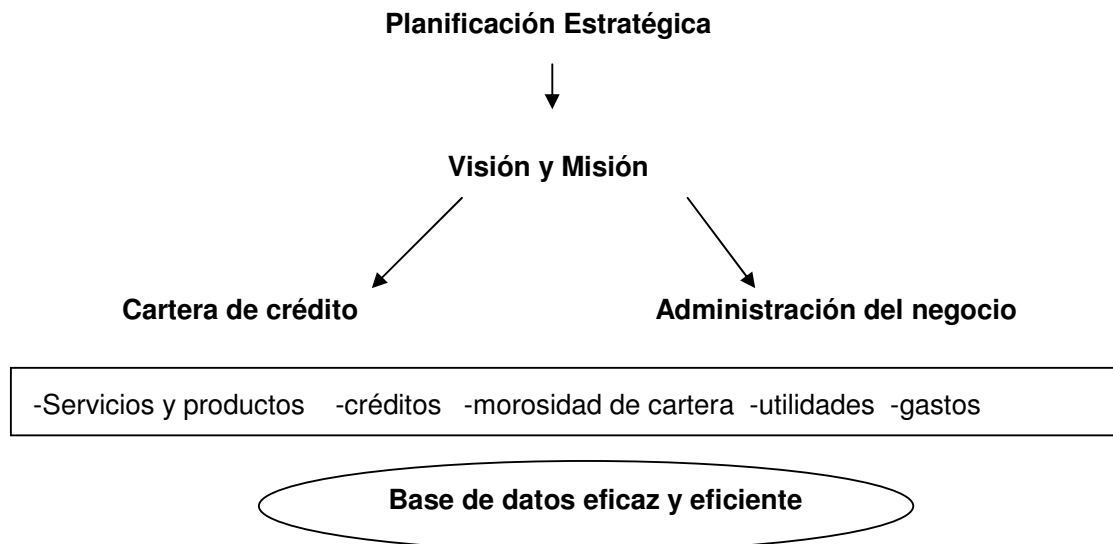
Control

Propuestas para el mejoramiento

Control de: Cambios drásticos en el mercado
Deficiencia de liderazgo en la administración del negocio
Relaciones interpersonales entre administradores y empleados
Descuido en capacitación y entrenamiento del personal
Fracasos en lanzamiento de los proyectos nuevos, cada producto debe contribuir a la reducción de gastos de inversión reflejada en la utilidad bruta.
Desmejoramiento de la imagen

Monitoreo

Control adecuado y permanente



En general podríamos identificar los siguientes criterios de evaluación de la implementación eficiente del plan estratégico:

- La eficacia de la implementación de la estrategia del negocio
- La calidad de las estrategias
- La eficiencia de la administración para la implementación del plan estratégico
- La competencia interna flexible para generar nuevos productos y servicios

- El grado de difusión del plan estratégico para genera el compromiso del capital humano.

Los resultados son realmente útiles, ya que permiten entre otros aspectos, visualizar gráficamente cual es la real situación en la cual se encuentra estratégicamente la organización, además de:

1. Se mantiene una estructura organizacional y administrativa adecuada
2. Existen políticas y procedimientos que no se apliquen
3. El nivel tecnológico es adecuado y monitoreado de forma continua
4. Los sistemas contables son frágiles
5. La auditoria interna es débil
6. Se evidencia un control interno débil o no existe
7. Se observa concentración de operaciones
8. Hay incumplimientos de leyes y disposiciones del organismo de control
9. Cuales son los factores macroeconómicos adversos y cómo se mitigan internamente.

Etapas para la elaboración de la matriz de riesgos

Etapas 1

1. Establecer los objetivos estratégicos o redefinirlos si es del caso, los que deben ser cuantificables, en metas de crecimiento. La estrategia debe señalar las metas planteadas, que comprenden las actividades que se realizarán, los productos con los que se espera cumplir las metas, y los procesos que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos.
2. Determinar las actividades que requiere cada uno de los productos y servicios que brinda el negocio.

Ejemplo:

ACTIVIDADES

Crédito, tesorería, captaciones

3. Identificar los productos que mantiene la entidad

Ejemplos:

PRODUCTOS

Crédito sobre firmas, microcrédito, crédito para capital de trabajo

4. De cada producto que ofrece la organización, identificar los procesos

Ejemplo:

PROCESO CREDITO PERSONAL

Marketing, ingreso solicitud, análisis, aprobación,

Instrumentación, desembolso, seguimiento, recuperación

Etapas 2

El desempeño de las entidades depende de la gestión o administración de riesgos inherentes a su actividad, como riesgos de crédito, liquidez, mercado, operativo entre otros, los que deben ser identificados aunque algunos requieran mayor análisis y son de difícil medición.

Se requiere explorar todas las fuentes o factores de riesgo que podrían afectar las actividades, productos y procesos y las potenciales consecuencias que se presentarían.

Los factores de riesgo pueden ser endógenos como errores, omisiones, ineficiencias propias del negocio; o, exógenos como eventos ajenos sobre los cuales no se puede mantener control.

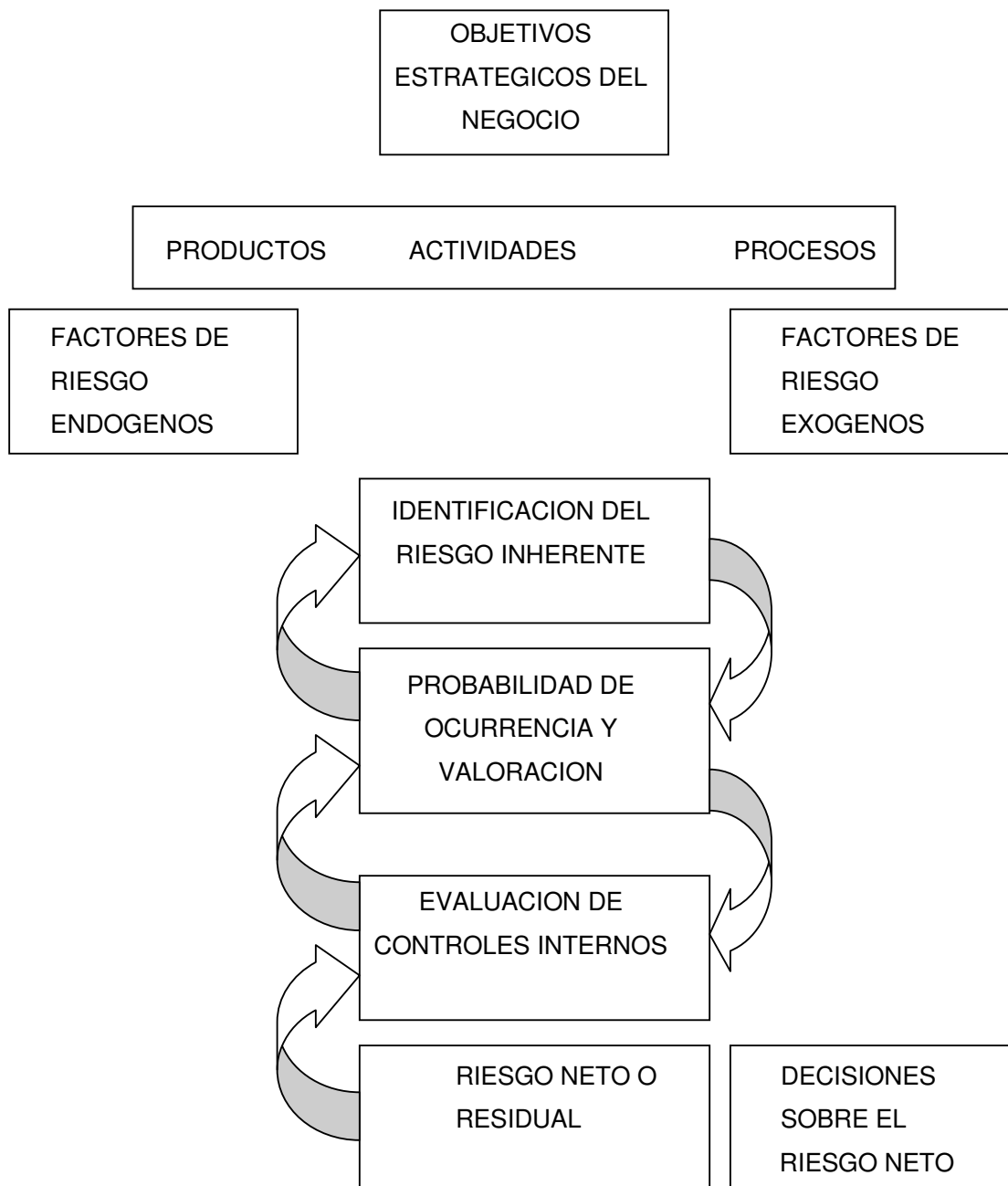
Conclusiones:

Una adecuada gestión de riesgo operativo debe ser apoyada por la alta dirección, involucrar a todo el negocio, creando cultura de gestión de riesgos, así mismo es necesario alinear las líneas del negocio a los objetivos estratégicos de rentabilidad por acción, agregando valor a las empresas que adopten una gestión operativa eficiente y eficaz.

En forma general para determinar los controles necesarios, de acuerdo al resultado esperado, es necesario evaluar la gestión de riesgo del negocio y luego conforme a la naturaleza de la entidad y la importancia de cada riesgo priorizarlos.

(Anexo No.7, matriz de riesgos)

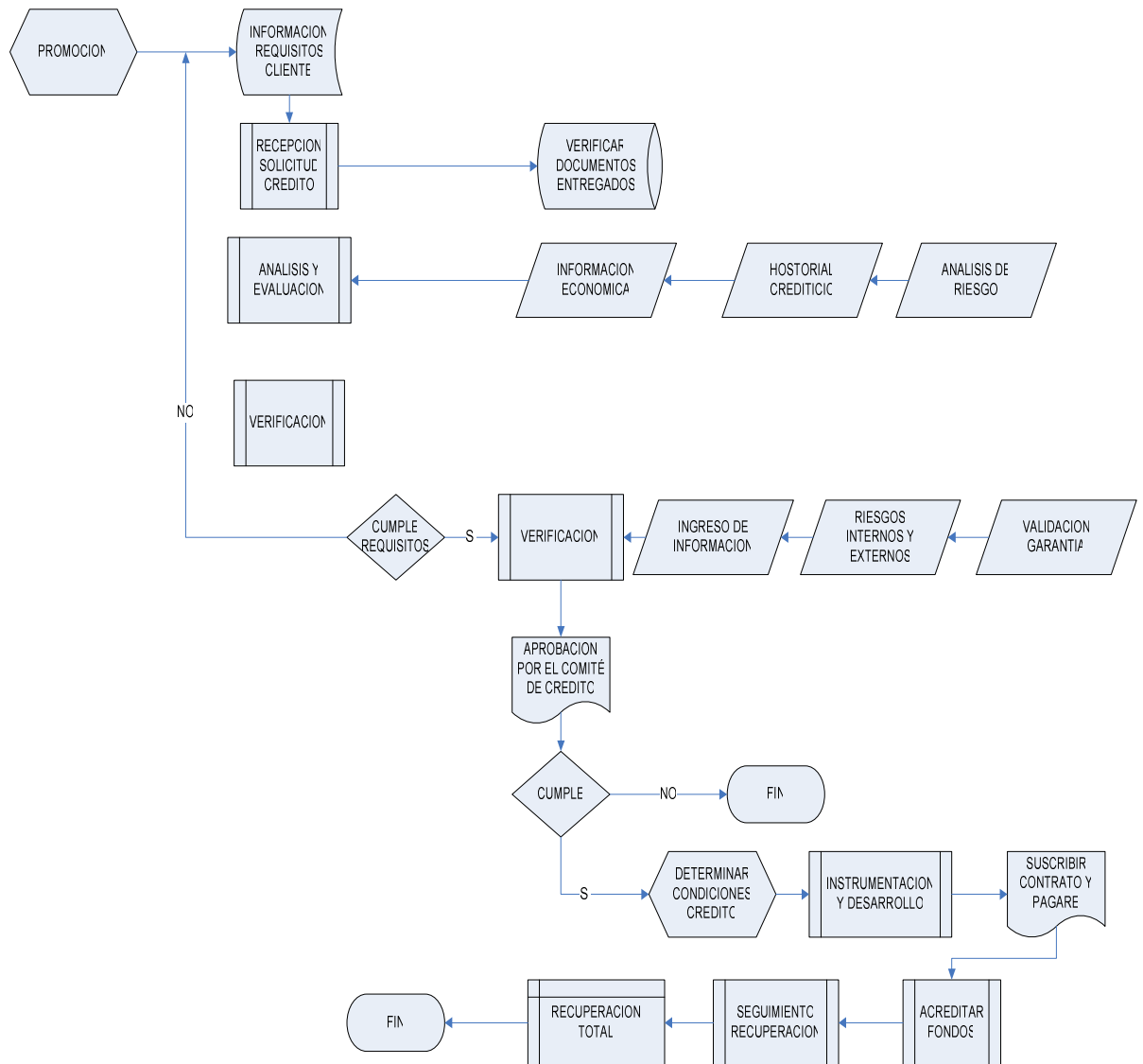
El esquema general de la matriz de riesgos comprende:



Ejemplo de la aplicación de la matriz, en el área de crédito

Fuente: Proyecto SALTO 2004

Flujograma de crédito



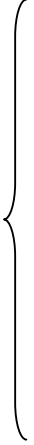
CONCLUSIONES

Las buenas prácticas de gestión que identifican a un negocio son:

- Políticas, procedimientos, límites y responsabilidades claramente definidas y flexibles.
- Todo el proceso requiere supervisión permanente de la gerencia y el directorio.
- Mantener sistemas de información, medición y monitoreo adecuados al negocio.
- Dotar de controles internos por área, como cultura organizacional definida
- La función de auditoría interna debe identificar y definir funciones y responsabilidades claras.
- La cultura organizacional se transmite sin perder de vista la misión y visión estratégicos del negocio.
- Adecuado control y monitoreo de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Seguimiento, medición, análisis y control de los todos los procesos
- Implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- Cualificar adecuadamente la gestión del negocio, que nos permitirá diseñar modelos de pérdidas esperadas.
- Mejorar la rentabilidad económica y social de la Entidad
- Mejorar la calidad de la cartera, mediante la reducción de los índices de cartera vencida.
- Generar eficiencia operativa y otorgar ventajas competitivas.
- Permitir constituir reservas y anticipar requerimientos de capital
- El desarrollo de una plataforma para el crecimiento sano de la cartera crediticia.
- El proyecto de gestión de riesgos transmiten culturas de manejo de riesgos a toda la organización.
- Contar con un nivel patrimonial suficiente para amortiguar las pérdidas que puedan generales sus operaciones en los mercados financieros.
- Mantener procesos internos confiables para evaluar la suficiencia de capital

El perfeccionamiento en el análisis y la gestión del riesgo se evidencia con la transparencia de información sobre los riesgos y capital, mediante el logro de mayores niveles de transparencia y la disminución de asimetrías de información.

Gestión de Riesgos

- 
- Uso de Herramientas ex ante no ex post
 - Sistemas de medición homogéneos con bases de históricas.
 - Perfil de riesgo, acorde a la estrategia y
 - Los segmentos del negocio.
 - Permite combinar riesgo/rentabilidad.
 - Gestión de riesgos-negocio-capital

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Banco Central del Ecuador, Boletín estadístico, año 1995.
- Fundamentos de administración financiera, doceava edición, scout Besley y Eugene F. Brigham, Mac Graw Hill, 2004.
- La Estrategia en el panorama del negocio, textos y casos, Pankaj Ghemexat, Prentice Hall, 2000.
- Auditoria de gestión, Milton K. Maldonado E, 2001.
- Contabilidad de gestión avanzada, José Álvarez López, Joan Amat i Salas, Oriol Ammar i sales, Tomás J. Balada Ortega, Felipe Blanco Ibarra, Emma Castelló Taliani, Jesús Lizcano Álvarez, Vicente M. Ripio Feliu (coordinador), 1996.
- Innovación empresarial segunda edición, Rodrigo Varela, 2001.
- Delphos, el cuadro de mando integral, Deinsa, San José, Costa Rica, 2003.
- Administración de personal, Gary Dessler, Prentice Hall, octava edición, 2001
- <http://www.ecofield.com.ar/archivo/archi004.htm>, Claudio Fernandez, 2006
- Abad, Darío: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.
- Amat, Joan: Control de gestión una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Edic. Gestión 2000, S.A., 2000.
- Blanco, Illescas: El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
- Beltran, Jesús: Indicadores de gestión(herramientas para lograr la competitividad)Colombia, 3R Editores, 1999.

- Castillo, Nelson y Gabriel Rodríguez: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 1997.
- Díez de Castro, E. García del Junco, J. Martín Jiménez F. y Peráñez Cristóbal, R.: Administración y Dirección, España, Editorial McGraw Hill /Interamericana, 2001.
- Franklin, E. Auditoria Administrativa. México, Editorial McGraw Hill, 2001.
- Miklos, T. y Tello, María Planeación Prospectiva.(Una estrategia para el diseño del futuro)México, Limusa Noriega Editores, 2000.
- Kaplan, Robert y David Norton: Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001
- Pérez, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000.
- Serna, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.
- Thompson, Phillip C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.
- [http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/negociación comprar/EVA.htm](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/negociación_comprar/EVA.htm).
- Steven M. Bragg - Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide
- Ciaran Walsh - Key Management Ratios.
- Munch, Garcia – Fundamentos de Administración: Trillas 8ª Edición, 1999.
- Hernández - Introducción a la administración un enfoque teórico práctico, Mc Graw Hill, 1998.
- Koontz y Weihrich - Administración: una perspectiva global - Mc Graw Hill

11a. Edición, 1999.

- Rodas y M. Arroyo - Administración básica – Limusa, 3^a. Edición 1999.
- De Beas - Organización y administración de empresas - Mc Graw Hill 1999.
- Hugues Jordán - Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), 1996.
- Taylor - Control de Gestión industrial - (1895).
- . Martin & McClure - Los Costos – 1983 - Pressmen, 1992
- Alfred Marshall en 1890 en The Principles of Economics: Blanco Amat (1984) filosofía del Control de Gestión.
- Harvard Business Review,- 2006.
- www.uch.edu.ar/rrhh/Temas%20Varios/Finanzas/EVA%20-
- Proyecto SALTO 2004

